

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij Marketing

**IZGRADNJA PERCEPCIJSKOG MONOPOLA KROZ
UPRAVLJANJE ISKUSTVOM POTROŠAČA U KONTEKSTU
NEDIFERENCIRANIH PROIZVODA**

Diplomski rad

Kristijan Keleminić

Zagreb, rujan, 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij marketing

**IZGRADNJA PERCEPCIJSKOG MONOPOLA KROZ
UPRAVLJANJE ISKUSTVOM POTROŠAČA U KONTEKSTU
NEDIFERENCIRANIH PROIZVODA**

**Building perceptual monopoly in the context of non-
differentiated products by managing customer experiences**

Diplomski rad

Kristijan Keleminić, 0067523037

Mentor: Izv. prof. dr. sc., Goran Vlašić

Zagreb, rujan, 2019.

Kristijan Keleminić

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio prijave nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio prijave ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

Kristijan Keleminić

STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm with my signature that the graduation paper is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used. I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright. Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student:

Zagreb, _____

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Područje i cilj rada.....	1
1.2.	Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	2
2.	Strategije diferencijacije	2
2.1.	Generičke strategije M. Portera.....	3
2.1.1.	Strategija vodstva u troškovima.....	4
2.1.2.	Strategija diferencijacije	10
2.1.3.	Strategija fokusiranja	17
2.1.4.	Uloga strategije diferencijacije u kontekstu stvaranja percepcijskih monopola.....	18
2.2.	Percepcijska mapa kao vizualni prikaz strategije diferencijacije.....	20
2.2.1.	Definicija i elementi STP koncepta	21
2.2.2.	Uloga pozicioniranja u kontekstu stvaranja percepcijskih monopola.....	37
2.3.	Percepcijski monopol kao rezultat strategije diferencijacije.....	37
2.3.1.	Tržište kao mentalni koncept	38
2.3.2.	Vrste konkurencija	39
2.3.3.	Važnost percepcijskog monopola za poslovanje	45
2.4.	Specifičnosti strategije diferencijacije u kontekstu nediferenciranih proizvoda.....	51
2.4.1.	Nediferencirana ponuda	51
2.4.2.	Mogućnosti diferencijacije nediferenciranih proizvoda	54
3.	Upravljanje iskustvom potrošača	56
3.1.	Proces donošenja odluke o kupovini.....	56
3.1.1.	Tradicionalni model procesa donošenja odluke o kupovini	57
3.1.2.	AIDA model.....	65
3.2.	Koncept korisničkog putovanja kao pristupa upravljanju iskustvom potrošača	67
3.2.1.	Definiranje korisničkog iskustva	67
3.2.2.	Definiranje korisničkog putovanja.....	68
3.2.3.	Mapiranje (analiziranje) korisničkog putovanja	70
3.3.	Upravljanje iskustvom potrošača u procesu donošenja odluke o kupovini	74
3.3.1.	Orijentacija poduzeća kao preduvjet uspjeha	75
3.3.2.	„Market driving vs. Market-driven“ strategije upravljanja potrošačima	78
3.4.	Specifičnosti upravljanja iskustvom potrošača u kontekstu nediferenciranih proizvoda	81

4. Istraživanje o načinima upravljanju iskustvom potrošača u kontekstu nediferenciranih proizvoda.....	85
4.1. Predmet i ciljevi istraživanja	85
4.2. Metodologija istraživanja.....	86
4.3. Rezultati istraživanja	87
4.3.1. Diferencijacija i korisničko iskustvo u bankama	88
4.3.2. Konkurentske sile.....	92
4.3.3. Percepcija o potrošačima	93
4.3.4. Diskusija o mogućnosti stvaranja percepcijskog monopola	95
4.4. Ograničenja istraživanja.....	100
5. Zaključak.....	101
LITERATURA	104
POPIS TABLICA	110
POPIS PRIKAZA	110
PRILOZI	112
ŽIVOTOPIS KANDIDATA.....	114

Sažetak i ključne riječi

Iz perspektive potrošača, većina proizvoda je nediferencirana stoga u nastojanju diferencijacije kao prilika se ukazuje upravljanje korisničkim iskustvom. Strategijom diferencijacije želi se stvoriti konkurentska prednost na temelju različitosti u pozicioniranju neke ponude ili poduzeća. Diferencijacija dobiva na značaju u današnje doba kada poduzeća svojim djelovanjem na tržištu nerijetko zauzimaju iste iste pozicije. Važan rezultat diferencijacije je percepcijski monopol, odnosno situacija u kojoj prema određenim dimenzijama ponuda ili poduzeće nema konkurencije u očima potrošača.

Predmet ovog rada je analiza mogućnosti diferencijacije putem upravljanja iskustvom potrošača. Teorijski okvir nastoji objasniti ključne koncepte i pojmove koji su bitni za stvaranje percepcijskog monopola te omogućiti shvaćanje načina na koji poduzeće može ostvariti održivu konkurentsku prednost. Fokus rada je na nediferenciranim proizvodima s obzirom da je kod njih proizvodna diferencijacija ograničena stoga upravljanje iskustvom potrošača dolazi do izražaja.

Provedeno je istraživanje putem dubinskih intervjuja čiji je cilj bio utvrditi načine putem kojih stručnjaci u bankarskoj industriji upravljaju korisničkim iskustvom kako bi diferencirali svoje proizvode. Utvrđeno je kako stručnjaci do sada nisu uspjeli diferencirati ponudu na bankarskom tržištu Republike Hrvatske. Doprinos ovog rada je u utvrđenim ograničenjima koja sprečavaju banke da stvore percepcijski monopol koji bi im donio brojne prednosti.

Ključne riječi: percepcijski monopol, pozicioniranje, iskustvo potrošača, diferencijacija, proces donošenja odluke o kupovini

Abstract

From customer's perspective, most of the products are non-differentiated, so in order to differentiate them there is a potential in managing customer experience. With a differentiation strategy, companies are trying to create competitive advantage based on differences in positioning of a product, a service or a whole company itself. Nowadays, such strategy is gaining its significance when there is a fierce competition that is characterized by similar market positions. Crucial result of a differentiation is a perceptual monopoly – the situation when, based on some dimensions, there is no competition for the company or offering in the eyes of consumers.

This paper explores the possibilities of differentiation through managing customer experiences. Theory framework was designed to explain key concepts and terms which are important for creating perceptual monopoly and exploring the ways by which the company can create sustainable competitive advantage. Because of the limitations of product differentiation for some products, there is a focus on non-differentiated products, and the customer experience is an optimal way through which the company can differentiate them.

The survey was conducted through in-depth interviews whose goal was to determine the ways through which the experts in the bank industry are managing customer experiences to differentiate their products or companies. It is concluded that, up until now, banks were not able to differentiate their products or companies on the Croatian bank market. The contribution of this paper is based on determined limitations that prevent banks to create perceptual monopoly and gain its advantages.

Key words: Perceptual monopoly, positioning, customer experience, differentiation, decision making process

1. Uvod

1.1. Područje i cilj rada

Većinu globalnih tržišta karakterizira visoka zasićenost konkurencijom, stoga se poduzeća nalaze u kompleksnoj situaciji pri pokušaju stvaranja konkurentske prednosti. S obzirom da većina strategija konvergira u slične pozicije na tržištu, diferencijacija je strategija koja pruža stvaranje konkurentske prednosti čineći poduzeće različitim od ostalih te pružajući veću vrijednost potrošačima. S obzirom da proizvodna diferencijacija kod nekih proizvoda nailazi na ograničenja, poduzeća na raspolaganju imaju mogućnost diferencijacije putem korisničkog iskustva. Kao ekstremni rezultat upravljanja korisničkih iskustvom javlja se percepcijski monopol koji osim potrošačke percepcije jedinog poduzeća donosi izuzetno dobre kvantitativne pokazatelje poslovanja.

Na temelju pretpostavke o ekstremu upravljanja korisničkim iskustvom proizlazi i predmet ovog diplomskog rada; analiza mogućnosti diferencijacije putem upravljanja iskustvom potrošača. Osnovni istraživački cilj rada je istražiti načine pomoću kojih eksperti u industrijama koje karakterizira nediferenciranost upravljanju korisničkim iskustvom kako bi stvorili diferenciranu ponudu. Rad želi otkriti koje su pretpostavke na kojima se u današnje vrijeme temelji upravljanje iskustvom potrošača; kako ljudi percipiraju vlastito poduzeće i konkurenciju te kako smatraju da potrošači percipiraju razinu diferenciranosti industrije.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada koristili su se primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka koristili su se prilikom stvaranja teorijskog okvira koji je bitan za područje i temu rada. Radilo se o znanstvenoj i stručnoj literaturi koja je pribavljena preko raznih baza podataka na internetu te knjiga iz relevantnog područja. Primarni izvori podataka prikupljeni su putem provedenih dubinskih intervjua sa stručnjacima iz područja upravljanja iskustvom potrošača u bankarskoj industriji. Intervjui su obavljeni na prigodnom uzorku stručnjaka, a vođeni su uz pomoć podsjetnika za intervjue.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na 5 dijelova. Prvo poglavlje je *Uvod* koji sadrži osnovne podatke o predmetu i cilju rada, izvorima i metodama prikupljanja podataka te strukturi rada. Drugo poglavlje odnosi se na strategiju diferencijacije te definiranje percepcijskog monopola i njegovih karakteristika. Poglavlje 3 naziva se *Upravljanje iskustvom potrošača* te objašnjava korisničko iskustvo te sustavno upravljanje istim. Nakon toga, četvrto poglavlje je vezano za istraživanje u kojem se navode osnovni elementi istraživanja te rezultati i ograničenja. U konačnici, peto poglavlje se naziva *Istraživanje o načinima upravljanja iskustvom potrošača u kontekstu nediferenciranih proizvoda*, a donosi predmet, ciljeve, metodologiju, rezultate te ograničenja istraživanja.

2. Strategije diferencijacije

Strategija dolazi od grčke riječi *stratēgos*, a u doslovnom prijevodu znači „vođenje vojske“. Korijene strategije nalazimo u ratovanju, o čemu svjedoči knjiga *Umijeće ratovanja*, koju je napisao Sun Tzu u 6.stoljeću pr. Kr. Strategija određuje smjer kojim će se organizacija kretati, a kod odabira smjera, kao i kod ratovanja, potrebno je obratiti pozornost na okružje; Renko (2005) napominje kako strategija organizacije mora biti vođena okruženjem pojedine organizacije, dok Porter (1980) navodi kako je ključ strategije povezivanje strategije organizacije sa njenim okruženjem.

U literaturi se spominju brojne definicije strategije marketinga, a u nastavku će biti navedene samo neke od njih. Previšić i Došen (2004) navode kako se većina definicija može svesti na 3 elementa – ciljeve, okvir i smjernice djelovanja te dugoročnost. Isti autori u svojoj definiciji navode sva tri elementa i napominju kako strategiju kao takvu može koristiti bilo koji subjekt pri planiranju. „Strategija marketinga fundamentalni je okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća, te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja“ (Walker, Boyd i Larreche, 1996:8). Varadarajan (2009:38) stavlja veći naglasak na pružanje vrijednosti te strategiju marketinga definira kao „organizacijski integrirani uzorak odluka koje specificiraju ključne izbore vezane uz proizvode, tržišta, marketinške aktivnosti i marketinške resurse u stvaranju, komunikaciji i/ili

isporuci proizvoda koji nudi vrijednost potrošačima u razmjenama s organizacijom te tako omogućuje organizaciji da postigne specifične ciljeve.“ Slater i Olson (2001) navode kako je strategija marketinga vezana uz odluke vezane uz segmentiranje, targetiranje (odabir ciljne skupine) i pozicioniranje temeljeno na proizvodu, cijeni, distribuciji i promociji. Porter (1996) s druge strane ističe kako je pozicioniranje, koje je nekada bilo ključ strategije, počelo biti zanemarivano uz obrazloženja kako je prestatično i lako se kopira. Međutim, kako navodi, takva razmišljanja sve više i više kompanija vode konkurentskoj utakmici koja je štetna za sve sudionike. Ono u čemu vidi ključ problema je nerazlikovanje strategije i operativne efikasnosti. Razni alati koji povećavaju efikasnost stavljeni su u fokus brojnih kompanija, te se inkrementalnim izmjenama u svim dijelovima poslovanja gubi pozicija na tržištu. Kako navodi isti autor, operativna učinkovitost je vezana za poboljšanje aktivnosti koje rade konkurenti, dok strategija, odnosno strateško pozicioniranje za cilj ima provoditi drugačije aktivnosti od konkurencije.

Operativna efikasnost mora biti na visokoj razini, međutim organizacija bi, kao preduvjet dugoročnom rastu, trebala usvojiti strategiju koja joj pruža jedinstvenost u odnosu na konkurenciju. Strategija diferencijacije (kao jedna od 3 generičke strategije Portera) za cilj ima pozicionirati se na način da vrijednost koju poduzeće pruža nadmašuje vrijednost konkurenata, odnosno da pruža različite stvari.

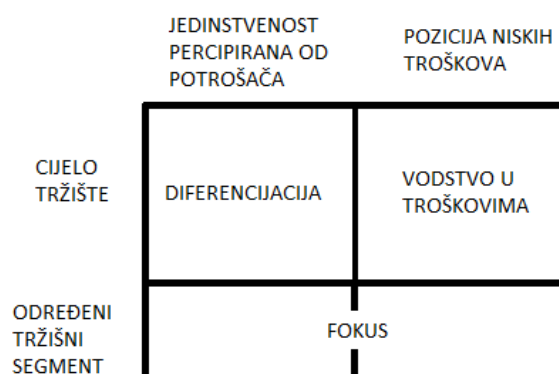
Osim brojnih definicija strategije koje literatura nudi, pojavljuju se i različite klasifikacije. Za potrebe ovog rada fokus će se stavljati na strategije koje je klasificirao Porter (1980), čiji je rad u fokusu brojnih istraživanja (Kharub & Sharma, 2016; Kharub & Sharma, 2017; Stonehouse & Stonedown, 2007; Murray, 1988)

2.1. Generičke strategije M. Portera

Renko (2005) u svojoj knjizi navodi 3 generičke konkurentske strategije kojima je cilj postizanje održive konkurentske prednosti, a to su:

- Vodstvo u niskim troškovima (ili strategija niskih troškova)
- Diferencijacija proizvoda (ili strategija diferencijacije)
- Strategija fokusiranja (ili strategija fokusirane segmentacije)

Prikaz 1. Generičke strategije M. Portera



Izvor: Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, str. 39.

Renko (2005) pojašnjava kako strategija vodstva u niskim troškovima za cilj ima postizanje troškova nižih od troškova konkurencije, strategija diferencijacije povećanje vrijednosti proizvoda ili usluga u odnosu na konkurenciju, dok je strategija fokusiranja kombinacija dviju prethodnih strategija (što je vidljivo na prethodnom prikazu).

Iako se u literaturi navedene 3 strategije navode zajedno, one nemaju istu namjenu i značenje. Poduzeće može birati između diferencijacije i vodstva u troškovima kao dvije osnovne strategije kojima nastupa na određenom tržištu. Fokus kao strategija odnosi se na nastup poduzeća na nekom posebnom segmentu. U toj situaciji, poduzeće se mora opredijeliti za jednu od dvije osnovne strategije – fokus na diferencijaciju ili strategiju vodstva u troškovima. Potrebno je navesti kako dvije osnovne strategije nisu isključive, već se mogu koristiti zajedno, pa čak i ukoliko se radi o strategiji fokusiranja (Porter, 1980).

2.1.1. Strategija vodstva u troškovima

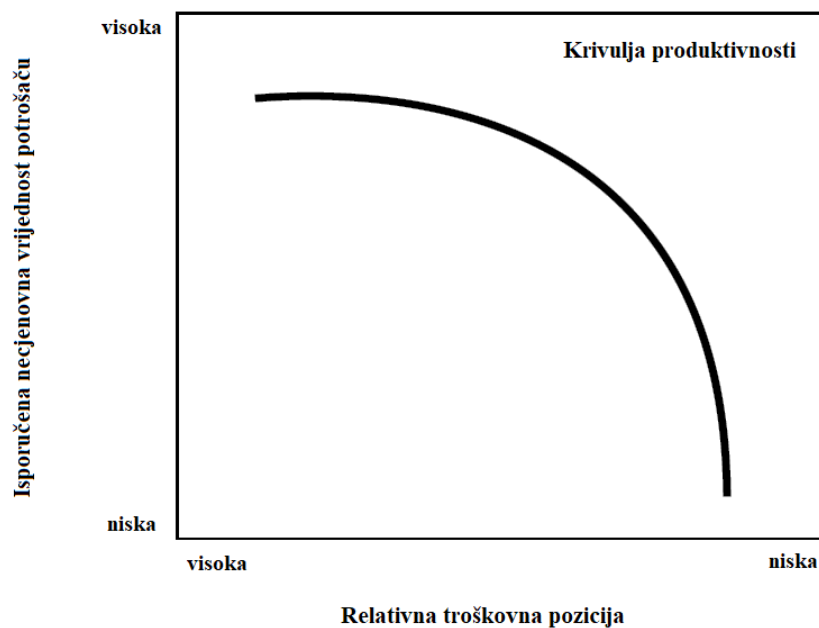
Strategija vodstva u troškovima, odnosno strategija niskih troškova vezana je uz nastojanje poduzeća da zauzme leadersku poziciju u industriji na temelju niskih troškova. Vodstvo u troškovima je samo po sebi intuitivna strategija pri vođenju neke organizacije. Svako poduzeće nastoji dugoročno smanjivati svoje troškove (ali ne nauštrp smanjenja kvalitete) jer im to, uz konstantnu cijenu, posljedično donosi veće profitne marže. Porter (1985) navodi kako poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost primjenom strategije niskih troškova ukoliko

ukupni trošak provođenja svih aktivnosti u lancu vrijednosti iznosi manje nego što to iznosi kod konkurencije. Time želi navesti kako se pri definiranju konkurentske prednosti gledaju relativni omjeri a ne apsolutni iznosi.

Ova strategija se usko veže i uz pojam krivulje iskustva koja je odavno poznata čovječanstvu. Njena primjena u organizacijama je krenula nešto prije nego je Wright (1936) objavio svoju tezu gdje dokazuje kako se povećanjem proizvodnje konstrukcije aviona troškovi po jedinici smanjuju (Thompson, 2012). Preciznije definirano, svakim udvostručenjem količine proizvodnje trošak po jedinici proizvoda smanjuje se za konstantni faktor. Međutim, krivulja iskustva nije jedini element u kojemu ova strategija nalazi uporište. Kako navodi Renko (2005), osim krivulje iskustva tu se pojavljuju i učinkovita ekonomija obujma, kontrola zaliha, izbjegavanje marginalnih kupaca, minimalizacija troškova u područjima kao što su istraživanje i razvoj te drugi. Isti autor navodi i kako se strategija zasniva na uklanjanju suvišnih karakteristika proizvoda što u konačnici dovodi do standardnog proizvoda nižih cijena od supstituta. Ta aktivnost je komplementarna aktivnostima u kojima poduzeće pokušava što manje ulagati u istraživanje i razvoj, kao i u mnoga druga područja poput usluga koje se pružaju.

Mnogi autori (Green et. al., 1993; Baack & Boogs, 2008; Wright, 1987; Banker, Mashruwala & Tripathy, 2014) navode kako je ključ ove strategije zapravo veća efikasnost u strukturi troškova poduzeća nego kod konkurenata, čime se potvrđuje teza o relativnim omjerima. U novije doba, operativna efikasnost je dostupnija nego prije zbog pojave interneta – informacije brže i jednostavnije kolaju što omogućuje poboljšanja u cijelom lancu vrijednosti (Porter, 2001).

Prikaz 2. Odnos operativne efikasnosti i strateškog pozicioniranja



Izvor: Porter, M. E. (1996). What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), str.6

Prethodno je naveden pojam operativne efikasnosti, međutim potrebno je navesti kako to nije strategija. Porter (1996) objašnjava kako operativna efikasnost podrazumijeva provođenje aktivnosti bolje nego to čini konkurencija. Operativna efikasnost se dakle odnosi na stvaranje najboljih praksi na tržištu (efikasnije izvođenje aktivnosti koje rade i drugi). Ukoliko poduzeće stvara najbolje prakse (postigne operativnu efikasnost), ono se nalazi na krivulju. Međutim poduzeće može imati strategiju koja će ga pozicionirati drugačije od tog poduzeća, a uspjeh će samo ako je sposobno održati te razlike. Bitno je napomenuti kako nekoliko elemenata utječe na pomicanje krivulje prema van. Jedan od tih je napredak tehnologije, a druga stvar je kompetitivnost koja, dižući ljestvicu svih konkurenata pomiče krivulju prema van. Autor navodi kako tu postoji zamka, jer većim stupnjem usporedbe sa konkurencijom poduzeća počinju sličiti što vodi zauzimanju sličnih pozicija te nediferenciranosti i ratu cijena. Ovaj graf je jedan od prikaza koji pokazuju kako se najbolje prakse mogu kopirati i tako snižavati troškovi, međutim kako može jedno poduzeće tako mogu i svi. U konačnici, održivost može pružiti jedina strategija različitog pozicioniranja, a strategija niskih troškova je potpora samo.

Vrlo bitan element ove strategije je i utjecaj na profitnu maržu. Uzevši u obzir da je profit ugrubo jednak razlici između cijene i troškova, nastoji se smanjenjem troškova utjecati i na

povećanje profitne marže. Međutim, kao što ni jedna generička strategija nema precizno definirane upute kojih se organizacija mora držati, tako ni strategija niskih troškova ne propisuje kako će ljudi koji vode organizaciju prema strategiji niskih troškova regulirati cijenu.

Renko (2005) nudi dva pristupa strategiji vezano za profitne marže:

1. U prvom pristupu poduzeće snižava troškove i postavlja niske cijene. Time posljedično ostvaruje male profitne marže, međutim pretpostavlja se da ostvaruje veliki tržišni udio. Dakle, profit po jedinici proizvoda je malen, ali zbog velikih količina prodanih proizvoda odnosno velikim tržišnim udjelom ostvaruju veliki ukupni profit.
2. U drugom pristupu poduzeće ne smanjuje cijene istom brzinom kao što i troškove. Time je veća razlika između troškova i cijene što u konačnici znači veći profit po jedinici proizvoda. Takva poduzeća, za razliku od onih koja koriste prvi pristup, nemaju lidersku poziciju na tržištu.

Da bi poduzeće ostvarilo iznadprosječnu profitabilnost, prema Faulkner & Bowman (1992) mora postaviti cijene na razini prosjeka industrije. Autori dalje navode kako postavljanjem cijene ispod industrijskog prosjeka nema garancije da će strategija niskih troškova dovesti do iznadprosječne profitabilnosti. To se može objasniti na način da smanjenjem cijene poduzeće otkida dio profitne marže koje je moglo imati.

U visoko-kompetitivnim industrijama rat cijena nije rijetka pojava. Situacija je karakterizirana snižavanjem cijena konkurenata ne bi li tako pridobili dio novih kupaca ili zadržali postojeće. Tada poduzeće koje ima najniže troškove u industriji ima značajnu prednost naspram ostalih. Kako navodi Porter (1980), poduzeće ima prednost i naspram velikih kupaca jer oni mogu utjecati na smanjenje cijene samo do one razine koju nude konkurenti. Snižavanjem cijene do konkurentske, poduzeće i dalje ima konkurentsku prednost s obzirom da pruža najveću vrijednost potrošaču (mjereno najnižom razinom cijena na tržištu), te uz to ostvaruje profit i ima najniže troškove industrije koji su manji od novonastale cijene. Ekstrem ove situacije u kojoj ta tvrdnja ne bi bila točna bilo bi uvođenje dampinških cijena koje bi spustilo razinu cijena ispod razine marginalnih troškova u kojoj poduzeće ne bi ostvarivalo nikakve profite. Međutim, bitno je naglasiti da rat cijena ima značajnije uzroke nego što je visoka kompetitivnost industrije. Uzrok tome može biti nediferenciranost ponude; u situaciji kada ponuđači nude vrlo slične proizvode, često je snižavanje cijena rješenje putem kojeg žele steći konkurentsku prednost. U situaciji kada je ponuda nediferencirana, konkurentnost cijenama je vrlo logičan slijed događaja.

Iako strategija niskih troškova ima značajan odnos sa poslovnim rezultatom poduzeća i omogućava mu da postigne svoje ciljeve (Kharub, Mor, Sharma, 2018), ima i svojih ograničenja. Prvenstveno, strategiju je lako imitirati. Osim što konkurenti mogu investirati u tehnologiju i procese kakve ima poduzeće, na tržištu može izaći nova tehnologija koja će sniziti troškove te će time poduzeće izgubiti poziciju lidera koju je baziralo samo na niskim troškovima. Moglo bi se reći kako je kod strategije niskih troškova prisutna dihotomija; poduzeće ili ima najniže troškove na tržištu ili ih nema, o čemu ovisi konkurentska prednost. Kod diferencijacije je situacije nešto složenija i teže je odrediti granicu između toga ima li poduzeće diferencijaciju ili ne. Pri pojavi nove tehnologije izgledno je da poduzeće koje primjenjuje strategiju vodstva u troškovima mora investirati velike svote novaca kako bi usvojilo novu tehnologiju i ostalo lider. Nadalje, Porter (1980) navodi kako je za uspjeh navedene strategije potreban veliki tržišni udio ili neka druga prednost. Također, ističe kako implementiranje strategije zahtijeva velika ulaganja, agresivno postavljanje cijena te početni gubitak, a profiti koji se zarade moraju se reinvestirati u poslovanje kako bi se zadržala ostvarena pozicija. Što se tiče zahtjeva po pitanju organizacijske strukture, navodi kako je potrebno imati detaljnu kontrolu troškova, česta kontrolna izvješća, strukturirane obveze te nagrade koje su bazirane primarno na preciznim kvantitativnim ciljevima.

Renko (2005) navodi sljedeće rizike koje poduzeće preuzima usvojivši strategiju niskih troškova:

- Ulazak novih konkurenata
- Veliki izdaci i nefleksibilnost
- Tehnološke promjene na temelju kojih dosadašnja ulaganja, iskustvo i znanje erodiraju
- Ne uočavanje tržišnih promjena (što karakterizira miopiju)
- Inflacije u troškovima

Iako postoji više načina za primjenom strategije, smanjenje proizvodnje to zasigurno nije. Struktura industrije u kojoj se poduzeće nalazi, kao i struktura dobavljača imaju značajnu ulogu. Ukoliko je jedini način kojom se troškovi smanjuju ekonomija obujma, tada je ključno strateško pitanje koja je to količina proizvodnje s kojom poduzeće ima najniže troškove (Murray, 1988). Poduzeće koje želi efikasno primjenjivati strategiju niskih troškova mora biti izuzetno u inženjeringu, nabavi, proizvodnji i distribuciji, dok znanje u marketingu nije toliko bitno (Kotler & Keller, 2006). To se može objasniti time da, ukoliko se želi postići

konkurentska prednost isključivo putem strategije niskih troškova, poduzeće će nižim cijenama osvojiti velik dio tržišta. Međutim, ta tvrdnja leži na pretpostavci da je niža cijena dovoljno značajan faktor koji će zadržati i privući potrošača, i ne uzima u obzir koliko potrošač zapravo nije racionalan. Ograničenje koje se javlja kod ekonomije obujma je i dis-ekonomija obujma. Radi se o situaciji u kojoj se poduzeće nakon nekog vremena susreće sa povećanjem kompleksnosti poslovanja i troškova koordinacije (Porter, 1985). Dodatno, strategija niskih troškova se ne može bazirati na segmentu ljudi koji su cjenovno osjetljivi. Baack & Boggs (2008) ukazuju na primjer industrije naftnih derivata kojeg je naveo Murray (1988); u toj industriji potrošači su cjenovno osjetljivi međutim sva poduzeća imaju homogenu strukturu troškova te nije moguće primjenjivati ovu strategiju. Taj primjer ukazuje da čak i navedena strategija zahtijeva određenu različitost, a svi navedeni rizici i problemi dodatno potvrđuju tezu kako strategija niskih troškova ne može stvoriti održivu konkurentsku prednost.

Međutim, kako je strategiju potrebno imati kao potporu, potrebno je navesti i upute za njenu primjenu. Porter (1985) navodi korake putem kojih se vodi strateška analiza troškova:

1. Identificirati lanac vrijednosti te svakoj njegovoj aktivnosti pridružiti troškove i imovinu
2. Za svaku aktivnost odrediti koji su to pokretači troškova i na koji način su povezani
3. Identificirati lanac vrijednosti konkurencije kako bi se odredio relativni trošak te koji su izvori razlike u troškovima
4. Razviti strategiju snižavanja relativne troškovne pozicije
5. Pobrinuti se kako snižavanje troškova ne bi utjecalo na diferencijaciju poduzeća
6. Testirati održivost smanjenja troškova

Kao poduzeće koje provodi strategiju niskih troškova nameće se IKEA. U nastojanju da primjene strategiju, IKEA je poduzela niz aktivnosti koje su za cilj imale snižavanje troškova. Kupci sami slažu namještaj koji kupe u toj trgovini. IKEA posjeduje veliko skladište koje je dostupno svim potrošačima, te se u njemu proizvodi pakiraju putem tzv. „flat packaging-a“ koji štedi prostor. IKEA ima mrežu lokalnih dobavljača – svako geografsko područje ima svoj tim nabave koji bira različite dobavljače čime se konkurencijom među dobavljačima kontrolira cijena. Navedene aktivnosti su same neke koje IKEA-i omogućavaju pozicioniranje putem strategije niskih troškova (Yuan et al., 2016).

2.1.2. Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije zasniva se na imidžu, reputaciji ili resursima poduzeća. Pojam diferencijacija na latinski znači „činiti razliku“ (differentia – razlika, različnost). Glavni cilj ove strategije je ostvariti jedinstvenost u industriji prema nekim obilježjima (Renko, 2005). Dakle, kako bi se ostvarila konkurentna prednost, potrebno je odrediti neka obilježja u kojima će se poduzeće razlikovati od konkurenata, odnosno pružati veću vrijednost nego što je pružaju konkurenti. Porter (1980) navodi primjere poduzeća koji diferencijaciju ostvaruju na temelju dizajna, imidža, korisničke službe i mnogih drugih dimenzija te ističe kako je idealna solucija u kojoj se poduzeće diferencira od konkurencije na temelju nekoliko njih. Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, strategija se mora odnositi na sve aktivnosti koje poduzeće provodi, a provodi ih drugačije nego to radi konkurencija. Cilj je održiva različitost.

Iako se poduzeća mogu diferencirati prema jednoj dimenziji, u praksi postoje slučajevi u kojima poduzeća nastoje diferencirati proizvod u više dimenzija, pa Kotler i Keller (2015) navode primjer poduzeća SmithKline Beecham koje se pokušava nametnuti kao najbolji u 3 dimenzije. Radi se o pasti za zube marke Aquafresh, a dimenzije su anti-karijesna zaštita, bolji zadah te bjelji zubi. To komuniciraju putem paste koja se istiskuje u 3 različite boje, aludirajući time na koristi koje potrošač može očekivati od dimenzija koje ističu.

Porter (1985) navodi sljedeće elemente kao pokretače jedinstvenosti: Izbori vezani uz vođenje aktivnosti (koje i kako), veze u lancu vrijednosti i sa dobavljačima, vremenski okvir provođenja aktivnosti, lokacija, povezanost i dijeljenje aktivnosti sa sestrinskim poduzećima, učenje i efekti preljevanja, integracija poduzeća, skalabilnost, te institucionalni faktori. Međutim, oni su samo elementi putem kojih poduzeće može ostvariti diferencijaciju koja se mora temeljiti na nekim dimenzijama koje potrošači percipiraju. Dimenzije trebaju djelovati kao sito kroz koje poduzeće propušta sve elemente.

Kotler i Keller (2015) navode kako postoji 5 vrsta diferencijacija – diferencijacija proizvoda, usluga, osoblja, distribucije i imidža. Ukoliko se u obzir uzima fizička diferencijacija, odnosno diferencijacija proizvoda, potencijal za nju kod nekih proizvoda je vrlo nizak. Autori navode primjere piletine, čelika i aspirina. Isti autori govore kako neki ipak uspijevaju u tome, pa je primjerice Starbucks uspio diferencirati svoju kavu. O načinima kako diferencirati proizvode koji nemaju veliki potencijal za to diskutirati će se u drugom dijelu ovog rada. Kotler i Keller (2006) navode kako se proizvodna diferencijacija može izvršiti u sljedećim elementima: obliku

proizvoda, dodanim svojstvima, kvaliteti funkcioniranja, relevantnosti tvrdnji o kvaliteti, trajnosti, popravljivosti i stilu. Diferencijacija putem usluga se, kako navode autori, može provesti u vidu jednostavnosti narudžbe, dostavi, instalaciji, edukaciji potrošača, savjetovanju te održavanju i popravcima. Opet možemo primijetiti kako poduzeće prvo odabire nešto prema čemu će se diferencirati, a onda sve elemente prilagođava tome kako bi to uistinu i ostvarilo.

Primarna korist koju poduzeće ostvaruje od primjene ove strategije je ekstra visoka cijena, kako to navodi Renko (2005). Dok je kod strategije niskih troškova ključ bio u odabiru potrošača koji su cjenovno osjetljivi, kod strategije diferencijacije cilj je upravo suprotno. S obzirom da se želi postići viša cijena, potrebno je na neki način pridobiti potrošače kako bi postali cjenovno neosjetljivi, odnosno da im viša cijena od konkurentske ne smanjuje želju za kupovinom. Porter (1980) navodi kako je lojalnost kupaca faktor koji utječe na manju osjetljivost na cijenu, što u konačnici dovodi do bolje pozicije u odnosu na supstitute. Kvalitetno implementirana strategija stavlja potrošače u poziciju da nemaju alternative stoga im viša cijena ne bi trebala stvarati značajan problem. Osim smanjenja pregovaračke snage kupaca, diferencijacija putem većih profita ublažava i pregovaračku snagu dobavljača (Renko, 2005).

Diferencijacija je nastojanje poduzeća da bude različito, a uvelike ovisi o tome koliko potrošač različitost percipira. Porter (1985) navodi distinkciju između dva kriterija koja su ključna pri isporuci vrijednosti koju mu poduzeće diferencijacijom želi pružiti, odnosno kriterije koje potrošač razmatra prilikom kupnje. Radi se o kriterijima korištenja i kriterijima signaliziranja (eng. *Use criteria & signaling criteria*). Kriteriji korištenja su vezani uz konkretne elemente koji stvaraju vrijednost (primjerice značajke proizvoda i vrijeme isporuke) koji potrošaču smanjuju trošak ili povećavaju korisnost. S druge strane, kriteriji signaliziranja su vezanu uz percepciju potrošača o postojanju te vrijednosti. Može se reći kako su kriteriji korištenja vezani uz proizvodnju, logistiku i usluge, dok kriteriji signaliziranja proizlaze iz marketinga. Važno je upravljati s oba kriterija jer utječu na mogućnost postavljanja premijske cijene, međutim u kontekstu rada, važniji su kriteriji signalizacije s obzirom da oni kreiraju percepciju proizvoda u očima potrošača.

Autor navodi sljedeće kriterije signalizacije: reputacija ili imidž, promocija, težina i vanjski izgled proizvoda, pakiranje i etikete, izgled i veličina postrojenja, vrijeme provedeno na tržištu, popis potrošača, količina proizvoda u uporabi, tržišni udio, cijena, te identitet matične kompanije.

S obzirom da je postavljanje premijske cijene jedna od ključnih prednosti percepcijskog monopola a uvelike odnosi o stvorenoj percepciji, potrebno je razjasniti koji su smjerovi postavljanja premijske cijene u odnosu na mjerljivost vrijednosti koje poduzeće pruža.

Prikaz 3. Odnos izvora i mjerljivosti vrijednosti

		MJERLJIVOST VRIJEDNOSTI	
		Lako mjerljivo	Teško mjerljivo
IZVOR VRIJEDNOSTI	Snižavanje troška potrošača		
	Povećanje performansi potrošača		

Izvor: Porter (1985:149)

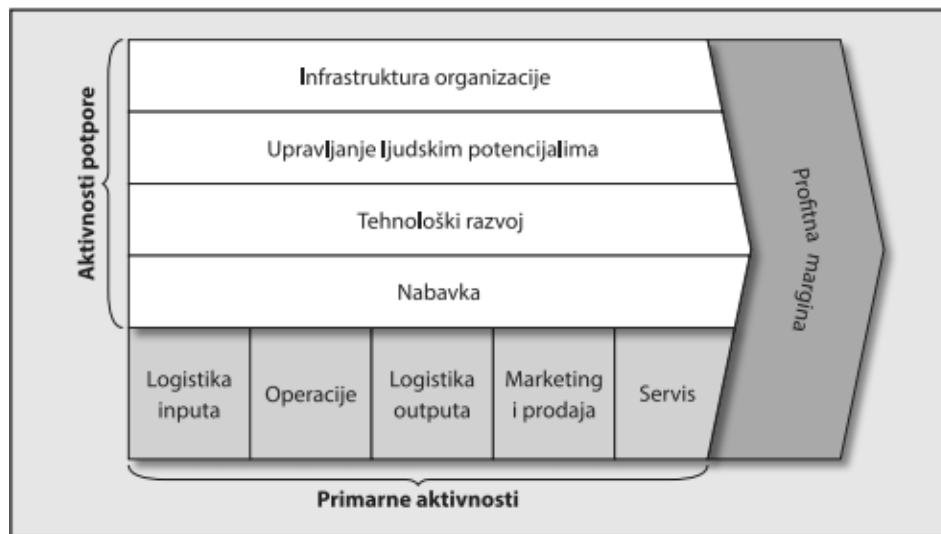
Gornja dva kvadranta na prikazu predstavljaju jednostavniju mogućnost opravdanja postavljanja premijske cijene s obzirom da proizvod dugoročno smanjuje trošak potrošaču. Postavljanje premijske cijene međutim zahtijeva veću signalizaciju ukoliko je ona teže mjerljiva (desni dio prikaza), s obzirom da je potreban veći napor kod stvaranja željene percepcije. Ekstrem situacije su luksuzni proizvodi koji zadovoljavaju statusnu potrebu, navodi Porter (1985). Dodatno opravdanje za postavljanje premijske cijene predstavlja situacija u kojoj je vrijednost lako mjerljiva (lijevi dio prikaza). Međutim, Carpenter (1989b) navodi kako se najveći udio ostvaruje kada atributi zauzete pozicije nisu potpuno jasni i mjerljivi (kada su *ambiguous*). Može se reći kako je Porter sa prethodnim prikazom stavljao veći naglasak na proizvodnu diferencijaciju, međutim ona nije fokus u ovom radu. Nadalje, u situaciji kada proizvod nema jasnu mjerljivost, lakše je manipulirati percepcijom putem komunikacije. Takvi proizvodi u kontekstu rada imaju veći značaj s obzirom da se ne želi stavljati naglasak na fizičkim karakteristikama proizvoda koje stvaraju monopolsku poziciju.

Kod kupovnih kriterija potrebno je identificirati tko donosi odluke o kupnji te tko sve na osobu utječe kako bi se u konačnici moglo njima i upravljati. U kontekstu bankarske industrije koju karakterizira nediferenciranost, a na kojoj se temelji istraživanje ovog rada, Porter (1985) navodi kako primjerice izgled bankarskih objekata signalizira vrijednost kroz red, stabilnost i sigurnost. To se može interpretirati uz objašnjenje kako potrošač želi stabilnost stoga banka utječe na njegovu percepciju sa građevinama koje izgledaju kao da su stare stotinama godinama čime se želi signalizirati stabilnost. Može se zaključiti kako su kriteriji signalizacije veoma značajni u situacijama kada je proizvod nediferenciran, jer tada signalizacija zapravo igra najveću ulogu kako bi neko poduzeće učinila jedinstvenom. Kao što banka gradi objekte da bi stvorila određenu percepciju kod potrošača, na isti način može upravljati percepcijom u svakoj interakciji sa potrošačem – primjerice, educirati osoblje da osoblje sve aktivnosti radi smireno kako ne bi stvorili percepciju kaosa (u ovom dijelu rada je dovoljno napomenuti kako signalizacijom poduzeće želi stvoriti jedinstvenu percepciju, a više o upravljanju interakcijom odnosno dodirnim točkama vidjeti poglavlje 3).

Dodatno obilježje u kojem se ova strategija razlikuje od strategije niskih troškova je tržišni udio. Naime, kod strategije niskih troškova cilj je ostvariti što veći tržišni udio. Strategija diferencijacije često zahtijeva percepciju ekskluzivnosti, a i nastojanja da se poduzeće diferencira znaju biti kapitalno intenzivna. Svi potrošači neće biti voljni platiti premijsku cijenu stoga je teško primjenjivati strategiju diferencijacije i imati visok tržišni udio (Porter, 1980).

Pri razlikovanju poduzeća od konkurencije potrebno je obratiti pozornost na sve aktivnosti koje ono obavlja, jer je to uvjet za uspješnu diferencijaciju. Usporedbom aktivnosti može se doći do spoznaje o diferencijaciji. Skup aktivnosti koje neko poduzeće obavlja, a koje su vezane uz proizvod može se prikazati putem lanca vrijednosti. Kako navodi Porter (1985), lanac vrijednosti je prikaz povijesti poduzeća, njene strategije, pristupa primjene strategije te samim aktivnostima koje obavlja. Koncept je stvoren na temelju računovodstvenih izračuna dodane vrijednosti za pojedinu fazu proizvodnje.

Prikaz 4. Lanac vrijednosti



Izvor: Lozić, J. (2016:72)

Lanac vrijednosti se prema Porteru (1985) dijeli na primarne aktivnosti te aktivnosti potpore. Kako isti autor navodi, lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost, a sastoji se od vrijednosti pojedinih aktivnosti i profita. Aktivnosti se dijele na primarne i aktivnosti potpore. Primarne aktivnosti su vezane uz proizvodnju, prodaju i isporuku proizvoda te postprodajne usluge. Aktivnosti potpore, kao što sam naziv govori, služe kao potpora primarnim aktivnostima.

Diferencijacija svoje uporište nalazi u 2 elementa – ekonomskom konceptu monopolističke konkurencije i psihološkim razmatranjima koja govore da potrošači preferiraju raznolikost u ponudi proizvoda u usluga, navodi Renko (2005). Monopolistički pristup strategiji diferencijacije smatra da pojedina poduzeća imaju fokus na određene segmente tržišta u kojima nude diferenciranu ponudu. Kao što Renko (2005) dalje ističe, takva se diferencijacija spominje još 1933. u knjizi koju je napisao Edwards Hastings Chamberlain naslova „The Theory of Monopolistic Competition“ u nastojanjima poduzeća da zauzmu monopolski položaj u pojedinim segmentima.

I prije nego što je Porter (1980) definirao generičke strategije, među akademikima je postojao interes za stvaranjem jedinstvenosti. Takav pogled na poduzeće naziva se pogled temeljen na resursima (eng. Resource-based view). Zagovornici te teorije smatraju kako konkurentska prednost nekog poduzeća proizlazi iz seta njenih jedinstvenih skupina resursa (Chan & Wong, 1999). Resursi na temelju kojih poduzeće ima održivu konkurentsku prednost i iznadprosječne

profite zovu se strateški resursi (Barney, 1991). Ta podjela predstavlja dodatnu perspektivu elemenata ne temlju kojih se neke dimenzije ponude/poduzeća mogu učiniti jedinstvenima.

Međutim, potrebno je navesti kako strategija ima svoje rizike (Renko, 2005):

1. Diferenciranost cijene – potrošač nije cjenovno neelastičan. Stoga, kod postavljene premijske cijene postoji šansa da potrošač odluči na drugi način zadovoljiti potrebu.
2. Promjena osnove diferencijacije – dimenzija koja je godinama bila izvor diferencijacije potrošaču može prestati biti interesantna.
3. Jednostavna imitacija – konkurenti koji imaju veći finansijsku moć mogu imitirati poduzeće. Ta pojava primarno nastaje zbog „*me too*“ efekta.

Porter (1985) navodi kako je jedan od rizika primjene strategije diferencijacije i da poduzeća koja koriste strategiju fokusirane diferencijacije postignu veću diferencijaciju u pojedinim segmentima, čime se gubi konkurentska prednost. Poduzeća koja koriste strategiju niskih troškova s druge strane imaju rizik da poduzeća koja koriste strategiju fokusa na troškove postignu niže troškove u pojedinim segmentima. Prilikom implementacije strategije mogu se dogoditi i sljedeće pogreške (Thompson & Strickland, 2003):

- Jedinstvenost koja nije vrednovana
- Pretjerana diferencijacija
- Previsoka cijena
- Ignoriranje potreba za signaliziranjem vrijednosti
- Nepoznavanje troškova diferencijacije
- Usmjerenost na proizvod umjesto na lanac vrijednosti
- Greške kod raspoznavanja segmenata kupaca

Osim samih rizika, potrebno je navesti i negativne strane koje diferencijacija zasigurno donosi. Kao jedna od njih pojavljuje se veći trošak. Kotler i Keller (2015) navode kako se kod primjene navedene strategije veći troškovi mogu očekivati pri modifikaciji proizvoda, proizvodnji, administraciji, skladištenju te promociji.

Strategija diferencijacije nije strategija koja se mora primjenjivati zasebno. Porter (1985), navodi kako poduzeće može istovremeno primjenjivati više od jedne strategije. Ta tvrdnja naišla je na odobravanje u nekim akademskim krugovima (Faulkner & Bowman, 1992; Baack & Boogs, 2008; Hlavacka et al., 2001), dok neki autori (Green et al., 1993; Kim & Lim, 1988),

navode Baack & Boggs (2008), tvrde kako poduzeće treba primjenjivati samo jednu strategiju. Dess and Davis (1984) navode kako primjena obje strategije dovodi do rasta prodaje i povrata na uloženu imovinu. Strategije mogu biti međusobno komplementarne – stvaranjem imidža marke putem ulaganja u oglašavanje poduzeće može povećati efikasnost zbog povećanog tržišnog udjela i obujma proizvodnje (Pertusa-Ortega, Molina-Azorin & Claver-Cortes, 2009). Iako je literatura podijeljena po pitanju primjene strategija, moguće je objektivno gledati na diferencijaciju i niske troškove kao na optimalnu kombinaciju. Naime, ukoliko poduzeće koje primjenjuje strategiju diferencijacije u svom poslovanju ostvaruje visoki trošak kojeg ne može nadoknaditi putem postavljanja premijske cijene, tada cijeli poslovni model nema smisla. Stoga, iako je moguće da diferencijacija sa sobom nosi određeni (dodatni) trošak, poduzeće istovremeno mora držati troškove pod kontrolom, jer u protivnom neće stvoriti konkurentsku prednost; dapače, stvorit će poslovanje koje nije održivo.

Istraživanje koje su proveli Pertusa-Ortega, Molina-Azorin & Claver-Cortes (2009) pokazalo je kako se naglašavanjem većeg broja strateških dimenzija poslovni rezultat poduzeća poboljšava. Navode i kako je uvjet da su inovacije jedna od strateških dimenzija pomoću koje se poduzeće diferencira od konkurencije. Ahmed et al. (1996) u svom članku o fleksibilnosti, kao ključ za dinamično okruženje, navodi kako ključni resursi na koje se poduzeće fokusira moraju biti upotrijebljeni kako bi se kombinirale kompleksne strategije, koje su, kako navodi, naprednije od generičkih strategija niskih troškova ili diferencijacije.

Iako poduzeće može primjenjivati i strategiju diferencijacije i strategiju niskih troškova istovremeno, u praksi dolazi do slučaja da poduzeće pokušava primjenjivati obje, a ne uspijeva ostvariti konkurentsku prednost niti u jednoj od njih (Porter, 1980; 1985). U svom radu Pertusa-Ortega, Molina-Azorin & Claver-Cortes (2009) posebno ističu tu tezu te navode da bilo koja kombinacija strategija koja ne stavlja naglasak na barem jednu strategiju obično završi zaglavljenjem između. Takva situacije se događa kada kompanija nije sigurna treba li nastaviti primjenjivati staru (obično neefikasnu) strategiju ili krenuti s primjenom nove. Poduzeće stoga zbog neodlučnosti u donošenju odluke o strategiji poslovanja zaglavi u sredini, sa visokim troškovima i niskom razinom diferencijacije. Neki autori (Dess & Davis, 1984) napominju kako problem poduzeća koja zaglave u sredini nije u tome što ne prioritiziraju neku od strategija, već u tome što konačnom smjeru u kojem se poduzeće kreće fali interne konzistentnosti. U tom se slučaju izgubi jasan smjer djelovanja.

Uzevši u obzir trošak promjene strategije, Tallon (2008) navodi kako poduzeća obično odluče prilagoditi strategiju za druga područja poslovanja. Koristan je primjer iz avio industrije gdje su United i KLM u svoju ponudu uvrstili niskotarifne letove kako bi uklonili prijetnje od strane Southwest Airlines-a i Ryanair-a te navodi kako u takvim slučajevima može doći do konflikta. Te avio kompanije su tada pokušale zauzeti dvije potpuno različite pozicije na tržištu što stvara nejasnu sliku iz perspektive potrošača.

2.1.3. Strategija fokusiranja

Treća generička strategija podrazumijeva fokusiranje na određeni potrošački segment, segment proizvodne linije ili geografsko tržište. Kod strategije diferencijacije i niskih troškova želi se pružati vrijednost cjelokupnom tržištu, dok se kod strategije fokusiranja žele zadovoljiti potrebe samo određenog segmenta (Porter, 1980).

Prema klasifikaciji generičkih strategija, strategija fokusiranja odudara od ostalih. Razlog tome je što ona sadrži jednu od prethodno navedene dvije strategije, pa prema tome postoji strategija fokusa na troškove i strategija fokusa na diferencijaciju. Poduzeće bira hoće li boljim zadovoljavanjem potreba određenog segmenta stvoriti diferencijaciju u odnosu na konkurente ili nastojati ostvarivati niže troškove. U oba slučaja, navodi Porter (1985), ciljana skupina mora imati nestandardizirane potrebe ili se proizvodnja i isporuka vrijednosti moraju razlikovati od standarda industrije. Poduzeće u konačnici može stvoriti i diferencijaciju ili ostvarivati niže troškove.

Ključna pretpostavka da bi strategija fokusiranja uspjela je da se segmenti na određenom tržištu razlikuju. Ukoliko se segmenti razlikuju svaki segment je potencijalno kandidat za primjenu strategije te postoji mogućnost da više poduzeća uspije na tom tržištu, ali uz uvjet da svako od njih za ciljanu skupinu uzima različiti segment (Renko, 2005). Osim samih karakteristika segmenta, poduzeće može analizirati koji segmenti dobivaju preveliku ili premalu vrijednost – prilike nude ili mogućnost za diferencijaciju ili za sniženje troška (Porter, 1996).

Kao i ostale strategije, strategija fokusiranja ima svoje rizike (Renko, 2005):

1. Privlačenje brojnih konkurenata – strategija fokusiranja za cilj ima zauzeti one segmente koji nisu dovoljno atraktivni velikim poduzećima. Međutim, u praksi se

dogaća da, nakon što se određeni segment počne širiti, veliko poduzeće dobije interes za taj određeni segment.

2. Ovisnost o segmentu – s obzirom da se radi o posebnom, ograničenom tržištu, teško je planirati budući uspjeh i rast poduzeća. Promjena veličine ili ukusa tog tržišta znatno će utjecati na uspjeh primjene strategije fokusiranja.

Ono što obilježava strategiju fokusiranja je postojanje kompromisa između profitne marže i obujma prodaje. Poduzeće se odabirom ove strategije ograničava po pitanju općeg tržišta sa ciljem da zadovoljavajući potrebe određenog segmenta ostvari konkurentsku prednost i iznadprosječne profite. Porter (1985) navodi primjer kompanije Hammermill. Kompanija se pozicionirala uz kombinaciju niskog volumena proizvodnje i visoku kvalitetu. Time su se odmaknuli od velikih kompanija čija je tehnologija prikladna za visoki volumen proizvodnje. Primjer govori o tome kako velike kompanije u svojim nastojanjima da zadovolje što veći dio tržišta znaju ostavljati prazan prostor na tržištu, kojeg neka druga kompanija sa primjenom strategije fokusa može zauzimati. Dakle, ili postoji slobodan prostor na tržištu koji nije zadovoljen, ili pak postoji dio tržišta koji ne dobiva dovoljnu pažnju.

2.1.4. Uloga strategije diferencijacije u kontekstu stvaranja percepcijskih monopola

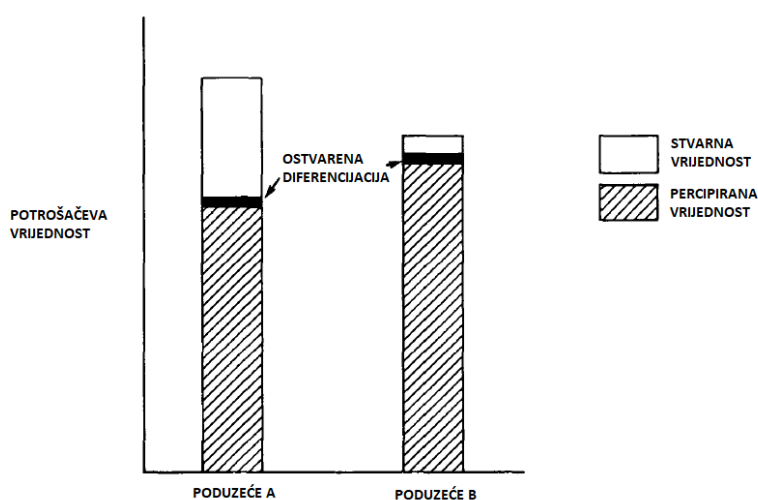
Globalna konkurencija je na većini tržišta uzrokovala visoku zasićenost, stoga poduzeća traže načine kako ostvariti konkurentsku prednost. Jedna od opcija je proizvodna diferencijacija, međutim nailazi na problem sličnosti između proizvoda po pitanju karakteristika, kvalitete i cijene (Barrena & Sánchez, 2009). Upravo ta konkurentska utakmica na tržištu u kojoj svi sudionici pokušavaju stvoriti konkurentsku prednost na istim temeljima ne donosi korist nijednom poduzeću. Fokusiranje samo na fizičke attribute proizvoda ograničava poduzeće jer ne uzima u obzir percepciju potrošača i predstavlja prejednostavan psihološki model.

Kako bi se diferenciralo na efektivan način, poduzeće mora graditi jedinstvenost na temelju dimenzija koje druga poduzeća ne koriste. Diferencijaciju treba temeljiti na stvaranju vrijednosti za potrošača kroz 2 mehanizma – povećanje performansi potrošača (eng. *Buyer performance*) te snižavanju troška za kupca (Porter, 1985). Nije nužno snižavanje cijene već snižavanje ukupnog troška nekih aktivnosti. Porter (1985) navodi primjer u kojem proizvod

smanjuje trošak vremena, frustracije ili pak uštede na nekim drugim aktivnostima (poput struje). Povećanje performansi se odnosi na povećanje razine zadovoljstva ili zadovoljavanja potreba. Opet, bitno je napomenuti kako se radi o percipiranoj vrijednosti, stoga potrošač vrijednost koju dobiva može percipirati višom ili nižom nego onda stvarno i je.

Kako bi se stvorio monopol na tržištu, tržišna struktura koja monopolistu donosi najveće koristi, potrebno je upravljati percepciju potrošača. Laički rečeno, nigdje ne postoji dokument koji striktno uparuje poduzeća i proizvode kao direktne konkurente, stoga percepcija potrošača o tržištima igra najveću ulogu. U stvaranju percepcije, potrebno je objasniti kako se ne radi o objektivnom konceptu koji na sve potrošače utječe na isti način.

Prikaz 5. Razlike između stvarne i percipirane vrijednosti potrošača



Izvor: Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York:Free Press, str.140

Prethodna slika prikazuje situaciju u kojoj potrošači percipiraju kako poduzeće B pruža veću vrijednost od poduzeća A dok je zapravo stvarna vrijednost poduzeća B manja. Ta situacija nam govori kako poduzeće koje pruža skromniju vrijednost a bolje uspijeva signalizirati vrijednost što joj omogućuje postavljanje veće premijske cijenu – može se pretpostaviti kako su potrošači za veću (percipiranu) pruženu vrijednost spremni platiti i višu cijenu.

Jedinstvenost, odnosno diferencijaciju poduzeće može temeljiti na jednoj dimenziji ili na nekoliko njih. Ries & Trout (1982) konstatiraju kako bi poduzeće diferencijaciju trebalo

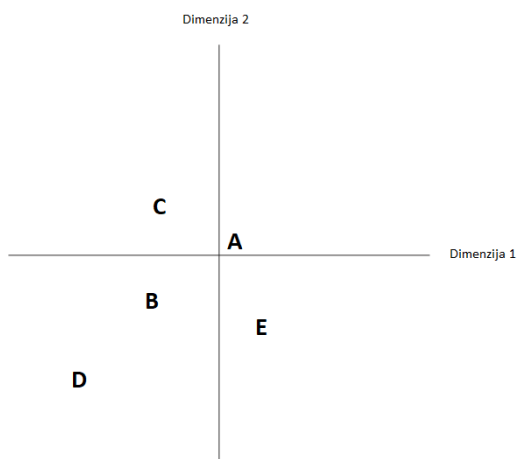
temeljiti na jednoj dimenziji. To podupiru izjavom kako, ukoliko se poduzeće kvalitetno diferencira u toj dimenziji, tada poduzeće postaje „broj jedan“ u toj dimenziji. Ukoliko poduzeće uspije stvoriti percepciju na tržištu kako je najbolje prema nekoj dimenziji (ili više njih) tek tada ono može naplatiti premijsku cijenu te osigurati poziciju percepcijskog monopola. Bitno je naglasiti kako poduzeće ne smije ulaziti u borbu sa poduzećima na temelju istih stvari jer tada nailazi na ograničenja zbog toga što 2 poduzeća signaliziraju iste vrijednosti. Temelj stvaranja percepcijskog monopola putem diferencijacije leži u traženju konkurentske utakmice u kojoj nema protivnika prema određenim dimenzijama. Radi se o logičnom slijedu događaja s obzirom da monopol u suštini predstavlja situaciju u kojoj postoji samo jedno poduzeće, stoga diferencijacija leži u njegovom stvaranju. Iz toga se može zaključiti kako bez diferencijacije poduzeće ne može postići percepcijski monopol, a najveću ulogu u svemu tome ima signalizacija vrijednosti, koja se može objasniti i kao način putem kojih se želi stvoriti percepcija kod potrošača. U kontekstu ovog rada, signalizacija se promatra primarno iz perspektive upravljanja iskustvom potrošača.

2.2. Percepcijska mapa kao vizualni prikaz strategije diferencijacije

Poduzeća danas posjeduju i prikupljaju ogromne količine podataka. Iako je ljudski mozak izrazito kompleksan i koristan analitički mehanizam, pri ogromnim količinama podataka dolazi do zamora. Mozak ne može uvijek razlučivati i kvalitetno analizirati komplekse modele karakterizirane sa puno informacija. Vizualizacija je jedno od rješenja koje mozgu olakšava. Tegarden (1999) navodi kako vizualizacija podataka donosi brojne prednosti, a jedna od njih je identificiranje uzoraka, trendova i područja interesa. U kontekstu vizualizacije, percepcijska mapa javlja se kao vizualni prikaz preferencija potrošača (Kotler i Keller, 2015).

Percepcijska mapa predstavlja pozicije određenih proizvoda u kategoriji prema nekoj kategoriji (detaljnije o percepcijskoj mapi u nastavku rada). Bitno je naglasiti kako, s percepcijske perspektive, kategorija predstavlja mentalnu konstrukciju u svijesti potrošača (Pogorzelski, 2018). Ona ujedno predstavlja i temelj za pozicioniranje poduzeća. S obzirom da sadrži pozicije svih konkurenata u kategoriji, poduzeće može vidjeti koji je prostor, prema određenim dimenzijama, zauzet. Nakon što utvrdi zauzete prostore, poduzeće ima priliku uvidjeti prazan prostor, odnosno kombinacije pojedinih dimenzija koje nisu zauzete. Time poduzeće stvara temelje za diferencijaciju, a u konačnici i inpute za stvaranje percepcijskog monopola.

Prikaz 6. Percepcijska mapa



Izvor: Izrada autora prema Hair (2014)

Na prethodno navedenom prikazu može se uočiti kako postoji slobodan prostor u drugom kvadrantu. To je ujedno i prostor za diferencijaciju na ovom tržištu s obzirom da nema konkurenta koji nudi vrijednost koja je obilježena sa tom kombinacijom dimenzija – visoka razina dimenzije 1 i 2. Nadalje, s obzirom da se ta industrija (ili tržište) bazira na dvije određene dimenzije (npr. cijena i kvaliteta), može se pretpostaviti kako i konkurencija putem istraživanja može doći do istih informacija. Time će se, u pokušaju diferencijacije i odmicanja od konkurencije, oba (ili više njih) poduzeća repositionirati na isto mjesto. Ta tvrdnja leži na pretpostavci da poduzeća raspolažu istim tržišnim informacijama, da se vode diferencijacijom te da tržište pruža jedan značajno slobodan prostor. Zbog toga, poduzeće se može voditi i višim stupnjem diferencijacije, a u kontekstu rada to je stvaranje tržišta koje se ne vrednuje na istim dimenzijama. U toj situaciji je šansa da se poduzeća, uz asimetričnost podataka o nastojanjima pozicioniranja i primjenom diferencijacije, nađu na istom tržištu minimalna.

2.2.1. Definicija i elementi STP koncepta

Potrošačke preferencije su vrlo heterogene. Na istom tržištu može se pojaviti mnogo različitih želja potrošača koje zadovoljavaju istu potrebu. Velik broj želja i preferencija na tržištu te nemogućnost zadovoljavanja cijelog tržišta na isti način marketinške stručnjake stavlja u kompleksnu situaciju u kojoj moraju odabrati što će i kome nuditi. Iako kompleksan odabir,

poduzećima daje mogućnost da nađu „svoje mjesto pod suncem“. Kao proces koji se u koristi u tu svrhu javlja se koncept STP – Segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje.

STP pristup ima tri osnovna koraka (Kotler, 2000):

1. Identificiranje i profiliranje različitih skupina potrošača (tržišna segmentacija)
2. Odabir jednog ili više tržišnih segmenata (odabir ciljnih tržišta)
3. Stvaranje i komunikacija ključnih karakterističnih koristi proizvoda (tržišno pozicioniranje)

Gledajući na STP koncept s perspektive poduzeće-tržište, prva dva koraka su vezana striktno uz tržište, dok se u trećem koraku stavlja fokus i na proizvod i njegove koristi. Kod pozicioniranja je bitno prilagoditi karakteristike i koristi proizvoda karakteristikama onog segmenta koji je u prethodnom koraku odabran kao ciljno tržište. Nakon što se koristi definiraju, potrebno ih je i komunicirati odabranom segmentu.

STP koncept se pojavljuje kao odgovor na nedostatke masovnog marketinga. Kod masovnog marketinga nema segmentacije tržišta već se smatra da je ono homogeno, odnosno da su razlike među potrošačima zanemarive. Masovni marketing stvara veliko potencijalno tržište, snižava troškove i povećava profit (Kotler & Keller, 2006). Međutim, javlja se mnogo kritika koje ukazuju na cjepljenje tržišta što dovodi u situaciju u kojoj masovni marketing nije efikasan. Kako navode Kotler & Keller (2006), upravo zbog toga neki tvrde da masovni marketing umire.

2.2.1.1. Segmentacija

„Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača“ (Previšić & Došen, 2004:133). Drugi je autori definiraju kao “postupak podjele tržišta u manje skupine potrošača sa specifičnim potrebama, osobinama ili ponašanjem koji iziskuju različite proizvode ili marketinške mikseve” (Kotler & Armstrong, 2004:239). Dickson i Ginter (1987) u svojoj definiciji navode kako za segmentaciju mora postojati uvjet heterogenosti u funkcijama potražnje, za što se može reći da je u današnje vrijeme zadovoljeno.

Svaki segment potrošača ima karakteristične potrebe i percepcije. U ovom dijelu zadatak marketinških stručnjaka je da što bolje zadovolje iste ili slične potrebe koje su uočili da

potrošači nekog segmenta posjeduju. Segmentacija ujedno predstavlja i smjernice za stvaranje strategije poduzeća.

Tržišta se razlikuju prema obilježjima proizvoda, stopi uporabe te cjenovnoj i promotivnoj elastičnosti. Te razlike utječu na reakciju koju će određeni potrošač imati na određenu ponudu. Što su razlike među segmentima veće, to će i reakcija biti značajnija (Renko, 2005). Razlike ne moraju nužno biti problem, već mogu predstavljati prednost. Dok masovni marketing i zanemarivanje razlika između segmenata stvara pritisak na snižavanje troškova, segmentacija povećava profitabilnost (Wind, 1978). Autor navodi kako se maksimalna profitabilnost ostvaruje kada se razine cijena razlikuju po segmentima. Upravo je cjenovna elastičnost jedan od elemenata na kojoj segmentacija tržišta gradi smisao i odgovor na razlike koje postoje. Ekonomska perspektiva na cjenovnu elastičnost je prilično negativna jer uči o tome kako cjenovna diskriminacija šteti potrošačima. I sam naziv “diskriminacija” ima negativni podznak. Međutim, s marketinške perspektive cjenovna diskriminacija je element koji se nameće kao dobar odgovor na razlike koje postoje u segmentima, odnosno na financijsku sposobnost različitih skupina ljudi.

Cjenovnu elastičnost možemo promatrati na temelju 2 situacije koje se karakteriziraju masovni marketing, a koje se mogu odigrati nakon što marketinški stručnjaci postave cijenu. U prvoj situaciji postoji osoba koja je bila spremna platiti iznos ispod postavljene cijene. Kod nje postoji šansa da se kupovina neće dogoditi jer osobi proizvod ne pruža dovoljnu vrijednost, ili jednostavno nije financijski sposobna. U drugoj situaciji, osoba je bila spremna platiti više od postavljene cijene. Ona će tada proizvod vjerojatno kupiti, međutim poduzeće ima oportunitetni trošak vrijednosti koja se izgubila s obzirom da je zarada mogla biti veća. Masovni marketing nameće istu cijenu za sve skupine potrošača, dok segmentacija raslojava ljude prema nekim zajedničkim obilježjima te nudi mogućnost postavljanja cijene koja je sukladna potrošačkim mogućnostima. Na prethodnom primjeru, u prvoj situaciji diskriminacija bi dovela do niže cijene te bi se kupovina u konačnici i ostvarila, dok bi u drugoj situaciji poduzeće imalo veću zaradu s obzirom da bi se nametnula viša cijena jer bi je osoba bila spremna platiti. Varian (1989) rezultat cjenovne diskriminacije opisuje kao situaciju u kojoj dio novaca nije ostao na stolu niti je pružena prilika konkurenciji zbog nepažljivog postavljanja cijene.

Kod višesegmentnog pristupa pojavljuju se i tržišne niše. Dok su segmenti obično skupine većeg broja potrošača, tržišnu nišu čini manji broj potrošača specifičnih potreba. Iako velik

broj poduzeća nema tendencije odabirati tržišne niše, na privlačnost utječe činjenica da su zbog specifičnih potreba kupci u niši spremni platiti više (Renko, 2005). Autor dalje navodi kako privlačnost niše ovisi o veličini, profitu, razvoju potencijala, pretpostavci da niša vjerojatno nije atraktivna konkurentima te pretpostavci da poduzeće koje zadovoljava potrebe tržišnih niša specijalizacijom može ostvariti dodatnu dobit.

U procesu segmentiranja, targetiranja i pozicioniranja, važno je kvalitetno utvrditi razlike među segmentima. Postoje 3 ključna pristupa u otkrivanju tržišnih segmenata i mjerenju razlika između njih (Previšić & Došen, 2004):

1. A priori pristup

A priori je pristup segmentaciji tržišta koji se vrši bez primarnog istraživanja. Tržište se dijeli prema lako uočljivim osobinama – primjerice zemljopisnim i demografskim podacima. S obzirom da se unaprijed znaju osobine, poznat je i broj segmenata. Te osobine se određuju prema vjerovanju u njihovu važnost. Nakon toga, potrebno je prikupiti dodatne podatke o tim segmentima. Ograničenje ovog pristupa je u tome što ima izviđajnu ulogu. Odabir možda nije proveden na relevantnim podacima stoga pristup treba služiti kao početni korak u razumijevanju tržišta.

2. Segmentacija uz pomoć istraživanja tržišta

Ovaj pristup bazira se na provedenom istraživanju tržišta. Osobine prema kojima se tržište dijeli ne moraju biti zemljopisni ili demografski podaci, već to mogu biti specifične potrebe, stavovi, mišljenja, stil života, očekivane koristi od proizvoda ili usluge, vrijednosti i drugo. Za razliku od a priori pristupa, broj segmenata nije poznat unaprijed. Ovaj pristup je specifičan prema tome što se utvrđuju stvarne osobine nakon čega se traže eventualne sličnosti među skupinama.

3. Kombinacija a priori segmentacije i segmentacije prema skupinama

Ovaj pristup se naziva i hibridnim modelom. On najprije koristi a priori pristup gdje tržište dijeli prema demografskom obilježju, nakon čega se vrši istraživanje prema kojem se prethodno određeni segmenti dodatno dijele prema nekim osobinama.

Kako bi se segmentiranje odradilo što kvalitetnije, poduzeće bira neke od mnoštva varijabli (koje nisu isključive) za koje smatra da su najpogodnije. Renko (2005) ih dijeli na:

1. Geografske varijable - Ove varijable vezane su uz geografsko područje, pa se tako tržište može dijeliti na geografska područja poput općina, gradova, država i slično.
2. Demografske varijable - Demografske varijable su najčešće korištene varijable prilikom segmentacije tržišta. U njih spadaju dob i stanje u životnom ciklusu, spol, dohodak, društveni sloj, veličina obitelji, rasa, vjerska pripadnost, naraštaj, nacionalnost, obrazovanje i slično
3. Psihografske varijable - Ljudi jednaki prema demografskim varijablama često imaju drugačiji način života, stoga psihografske varijable predstavljaju preciznija obilježja. U njih spadaju primjerice stil života i osobnost.
4. Biheviorističke varijable - Ove varijable vezane su uz podjelu ljudi prema znanju, stavovima, upotrebi proizvoda ili reakciji na proizvod. U njih spadaju prilike, koristi, korisnički status, učestalost uporabe, stupanj lojalnosti, stajalište te ostale.

2.2.1.2. Određivanje ciljnog tržišta

Određivanje ciljnog tržišta nastupa nakon što se tržište segmentira. U tom procesu poduzeće mora odabrati kojim će segmentima nuditi svoje proizvode ili usluge. Previšić i Došen (2004) navode kako se poduzeća pri odabiru segmenta moraju voditi dvama elementima – privlačnošću (kombinacijom profitabilnosti i jednostavne dostupnosti) i sposobnošću da zadovolje potrebe tog segmenta.

Tablica 1. Odnos privlačnosti segmenta i snage tvrtke

		Tvrtkina snaga i resursi	
		Velika	Slaba
Općenita snaga segmenta	Velika	Najbolja prigoda Atraktivni segment koji je izuzetno sukladan tvrtkinim resursima	Potrebno unaprijediti snagu Atraktivno tržište ali još uvijek prezahtjevno u odnosu na sadašnju tvrtkinu snagu
	Slaba	Loša prigoda Neatraktivan segment koji je izuzetno sukladan tvrtkinim resursima i snazi	Najlošija prigoda Neatraktivan segment koji nije sukladan tvrtkinim resursima i snazi

Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., (2004) Marketing, 2.izm. dop. izd., Zagreb:Adverta, str.

Tablica ukazuje da je kombinacija u jake snage i resursa tvrtke te jake općenite snage segmenta optimalna, te predstavlja kombinaciju kojoj poduzeće treba težiti. Kao najlošija kombinacija javlja se situacija u kojoj su tvrtkina snaga i resursi te općenita snaga segmenta slabi.

Porter (2008) je definirao 5 ključnih sila koje definiraju dugoročnu atraktivnost industrije, tržišta ili tržišnog segmenta:

1. Opasnost od potencijalnih konkurenata
2. Opasnost od supstituta
3. Intenzitet konkurencije
4. Pregovaračka moć kupaca
5. Pregovaračka moć dobavljača

5 ključnih sila znatno utječe na strukturu industrije te kvalitetna analiza omogućava poduzeću bolje šanse da će u budućnosti. Pri ulasku na neko tržište poduzeće mora odabrati na koji će se način ponašati, a u obzir mora uzimati tih 5 sila. Poduzeće stoga između ostalog mora birati jednu od 3 marketinške strategije u pokrivanju ciljnih skupina (Previšić & Došen, 2004):

1. Nediferencirani marketing

Ovakvom strategijom poduzeće nastupa na tržištu sa jedinstvenim marketinškim miksom. Poduzeće odabire ovu strategiju jer smatra da su razlike među segmentima neznčajne. Odabir ove strategije donosi manje jedinične troškove s obzirom da se radi o istom proizvodu, istoj promociji, cjenovnoj politici te prodajnim naporima i distribuciji za cijelo tržište.

2. Koncentrirani marketing

Koncentrirani marketing podrazumijeva odabir jednog ili nekoliko sličnih segmenata potrošača. Takvim odabirom poduzeće ostvaruje prednost zbog specijalizacije. Specijalizacija donosi profitabilnost, međutim ova strategija ima rizik od ulaska novih konkurenata na tržište upravo zbog toga.

3. Diferencirani marketing

Diferencirani marketing podrazumijeva da poduzeće ima poseban marketinški miks za svaki segment koji pokriva. To se očituje u troškovima pa ova strategija zahtijeva velika

ulaganja. Naspram nediferenciranog marketinga ova strategija daje čvršću poziciju koja je lakše branjiva od konkurencije.

Ne postoji vrsta marketinga koja je uvijek uspješna, stoga odabir optimalne ovisi o uvjetima i okružju u kojem poduzeće djeluje. To nije jedina podjela koja se koristi kod pokrivanja ciljnih skupina. Kotler i Keller (2006) predlažu 5 strategija koje poduzeće može koristiti:

1. Koncentracija jednog segmenta
2. Selektivna specijalizacija
3. Proizvodna specijalizacija
4. Tržišna specijalizacija
5. Cijelo-tržišna specijalizacija

Prva strategija podrazumijeva odabir samo jednog segmenta koje će tržište opsluživati. Autori navode primjer Porsche-a koji je na tržištu automobila odabrao segment sportskih automobila. Zbog takvog odabira, postoji opasnost od ulaska konkurencije stoga poduzeća često odabiru više od jednog segmenta, ili kako autori navode, supersegment. Supersegment je skup segmenata koji u nečemu imaju sličnosti. Selektivna specijalizacija podrazumijeva odabir više segmenata koji ne moraju nužno biti povezani. Odabirom ove strategije poduzeće diverzificira rizik od lošeg poslovanja u nekom od segmenata. Proizvodna specijalizacija se bazira na proizvodu kao glavnoj odrednici, a ne na razlikama u tržištu. Poduzeće proizvodi jedan proizvod kojeg prodaje na više različitih tržišta. Tržišna specijalizacija podrazumijeva zadovoljavanje više potreba određenog segmenta, dok specijalizacija cijelog tržišta podrazumijeva pokušaj opsluživanja svih segmenata tržišta sa svim proizvodima koji bi im mogli zatrebati.

2.2.1.3. Pozicioniranje

Kao zadnji proces u STP konceptu javlja se pozicioniranje. Za potrošača pozicija proizvoda predstavlja kompleksan skup percepcija, dojmova i osjećaja o proizvodu koju stvara usporedbom sa konkurentskim proizvodima (Renko, 2005). „Pozicioniranje podrazumijeva trženje onih proizvoda kakve kupci očekuju. To je prilagodba svih marketinških aktivnosti očekivanjima potrošača u pojedinim segmentima“ (Previšić & Došen, 2004:147).

Zagovornici pozicioniranja, Ries & Trout (1982:3) koji su popularizirali tu strategiju kažu da “Pozicioniranje nije ono što se radi proizvodu. Pozicioniranje je ono što se radi svijesti potrošača. To znači da pozicioniranje predstavlja smještanje proizvoda u svijesti potrošača na specifičan način”. Kotler i Keller (2015) navode kako je pozicioniranje stvaranje proizvoda i imidža kojim se želi zaposjesti um potrošača. Davis (2000) konstatira kako je pozicija mjesto u potrošačevoj glavi koje neko poduzeće želi posjedovati, čime samo potvrđuje tu tezu. Dakle, bitno je naglasiti kako pozicioniranje nije vezano uz fizičko pozicioniranje nečega, već virtualno pozicioniranje koje se događa samo u glavama potrošača.

Prethodno je navedeno kako su potrošači općenito vrlo heterogena skupina. Različite osobnosti, životne situacije te mnogi drugi elementi utječu na reakcije na pojedine podražaje. Pozicioniranje je također jedna od stvari za koju se očekuje reakcija od strane potrošača. To dovodi do zaključka kako je kod pozicioniranja, odnosno percepcije o marki prisutna izrazita subjektivnost (Janiszewska & Inch, 2012). Ono što neki stimulans komunikacije marke predstavlja osobi A ne mora značiti da će predstavljati i osobi B. Iako može implicirati manjak kontrole nad percepcijom proizvoda kod potrošača, za one proizvode koji imaju malen potencijal diferencijacije otvara se mogućnost da se na druge načine postigne diferencirana pozicija.

Pozicioniranje je proces koji nije isključivo vezan uz proizvode. Renko (2005) navodi kako se pozicioniranje može provesti za cjelokupno poduzeće, proizvod, liniju proizvoda te marku proizvoda. Dakle, pozicioniranje je moguće za sve objekte koje potrošač može percipirati. Vrlo bitnu ulogu pri tome ima utjecaj traženja referentne točke. Naime, ljudi većinu podražaja koje njihov mozak dobiva uspoređuju sa prijašnjim kontekstom i kontekstom u kojem se nalaze, te im oni predstavljaju referentnu točku na temelju koje osoba percipira određeni podražaj (Kahneman & Tversky, 1979). Autori u svom djelu navode primjere topline, bogatstva, zdravlja i prestiža; ista razina posjedovanja imovine za neku će osobu predstavljati stanje bogatstva dok će za drugu predstavljati stanje siromaštva. Percepcija u tom slučaju između ostalog ovisi o stanju bogatstva u kojoj se nalazi ta osoba.

Principe referentne točke možemo preslikati i na pozicioniranje među markama. Osoba traži referentnu točku te primjerice dizajn novog automobila uspoređuje sa dizajnom automobila kojeg posjeduje. Referentna točka ne mora uvijek nužno biti proizvod kojeg osoba posjeduje. Međutim, bitno je naglasiti da utjecaj traženja referentnih točaka, odnosno uspoređivanja,

omogućuje poduzećima da stvore cjelokupnu sliku percepcija potrošača o konkurentima, odnosno da utvrdi pozicije.

Kod pozicioniranja je ključan odabir pozicije koju poduzeće želi da potrošači percipiraju. Pogrešno pozicioniranje nosi dugoročno loše posljedice na poslovni rezultat. Kotler i Keller (2015) navode tri koraka koje poduzeće treba napraviti kako bi odluka o poziciji bila potencijalno bolja:

1. Odabir referentnog okvira identificirajući ciljno tržište i relevantne konkurente
2. Identificiranje sličnih dodirnih točaka i razlikovnih točki (eng. *Points of parity & Points of difference*) asocijacija vezano za odabrani referentni okvir
3. Stvaranje “mantre” sažimajući pozicioniranje i suštinu marke

Pri identificiranju konkurenata potrebno je ne gledati samo direktne konkurente. Kotler i Keller (2015) navode kako su konkurenti ona poduzeća koja zadovoljavaju istu potrebu potrošača. Navode primjer kako su softveru za uređivanje teksta konkurencija ne samo ostali softveri, već i olovke, kemijske te pisaće mašine koje omogućavaju pisanje. Osim identificiranja konkurenata, potrebno je analizirati njihove strategije. Autori navode kako su razlikovne točke koristi i značajke marke za koje vjeruju da konkurencija ne posjeduje, te dodaju kako snažne marke posjeduju nekoliko takvih atributa. S druge strane, dodirne točke nisu jedinstvene i ne razlikuju marku od konkurencije. Mantra je, ističu autori, izjava dugačka od 3 do 5 riječi koja je vezana uz suštinu marke te se njome želi prikazati što zapravo marka predstavlja.

Strategija, kako bi se uspješno oblikovala i implementirala, mora pratiti određeni proces. Iako poduzeće ne smije previse posezati za benchmarking-om kako bi se pozicioniralo na jedinstven način, analiza konkurencije je neophodan korak. Renko (2005) navodi sljedeće faze procesa:

1. Identificiranje konkurentskih proizvoda
2. Identificiranje kriterija, odnosno atributa za pozicioniranje
3. Analiza postojeće pozicije na tržištu
4. Izbor strategije pozicioniranja
5. Lansiranje strategije pozicioniranja na tržište
6. Mjerenje efikasnosti strategije pozicioniranja

Pozicioniranje je, kako je već navedeno, smještanje marke ili poduzeća u um potrošača u odnosu na konkurenciju. Iz toga se može zaključiti kako bi, u pokušaju stvaranja jedinstvenosti strategija diferencijacije bila logičan odabir. Janiszewska i Insch (2012) navode kako bi

pozicioniranjem poduzeće trebalo postići da se marka razlikuje od konkurencije, međutim navode kako je za to potrebno ostvariti dva uvjeta – značajnost i kredibilitet. Važnost kredibiliteta, odnosno konzistentnosti marke napominju i drugi autori (Bengtsson, Bardhi & Venkatraman, 2010; Lanseng & Erling 2012). U kontekstu pozicioniranja, poduzeće mora odabrati jednu strategiju te je primjenjivati dugoročno kroz sve aktivnosti koje provodi. Poduzeće ne može očekivati dobre performanse poduzeća zbog pozicioniranja putem diferencijacije ako ta diferencijacija nije značajna, odnosno ukoliko ono što poduzeće obećava stvarno ne vrijedi. Ukoliko pozicija nije jasna potrošačima, poduzeće ne može očekivati da će proizvod, ili samo poduzeće imati skupinu potrošača koji zagovaraju isto. Razlog tome je što potrošači neće znati što zapravo poduzeće zagovara. Stoga, nejasna pozicija, ili mijenjanje pozicija ima loše posljedice za poduzeće.

Renko (2005) navodi kako je za svaki proizvod potrebno odabrati jedan atribut prema kojem će ga ljudi percipirati kao najboljeg te u nastavku navodi attribute koji se za to mogu koristiti:

- Opipljive i neopipljive karakteristike proizvoda
- Koristi koje potrošači imaju od proizvoda
- Niske cijene
- Uporaba ili primjena proizvoda
- Korisnici odnosno kupci proizvoda
- Vezivanje poznate osobe uz proizvod
- Stil života i osobnost
- Kategorija proizvoda
- Konkurenti
- Zemlja podrijetla

U literaturi se navode i drugi atributi dostupni kao temelj za pozicioniranje. Previšić i Došen (2004) navode sljedeće: značajke proizvoda, koristi koje pružaju potrošačima, mjesto i vrijeme potrošnje, aktivnosti, personalizacija, podrijetlo te druge marke. Iz navedene literature moguće je uočiti kako postoji velik broj atributa prema kojima se neki proizvod može diferencirati od konkurencije.

Međutim, prilikom odabira koristi koje će pružati potrošačima, omjer cijene i pružene vrijednosti nije jednostavan. Renko (2005) navodi kako poduzeće ostvaruje konkurentsku

prednost do one razine do koje pruža veću vrijednost segmentu, ali ne smije pritom nuditi niže cijene ili opravdavati veću cijenu pružanjem više koristi.

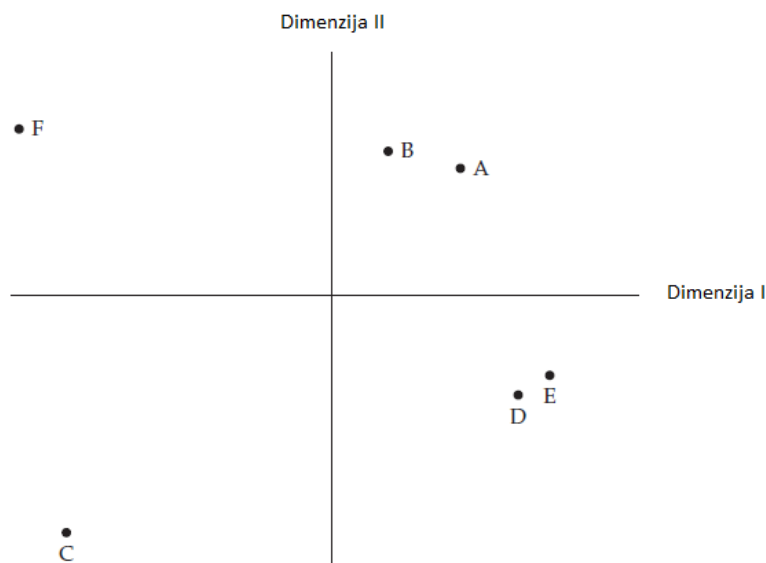
Osim atributa, prilikom pozicioniranja potrebno je odabrati i način na koji će poduzeće pristupiti pozicioniranju različitim segmentima. Janiszewska i Insch (2012) navode 4 vrste pozicioniranja:

- Koncentrirano pozicioniranje – namijenjeno jednoj ili nekoliko odabranih segmenata
- Ekskluzivno pozicioniranje – različito pozicioniranje prema različitim segmentima
- Pozicioniranje bazirano na međusobnoj povezanosti – različito pozicioniranje prema različitim ciljnim skupinama sa zajedničkim elementom koji predstavlja suštinu marke
- Jednolično pozicioniranje – isto pozicioniranje prema svim različitim segmentima

2.2.1.4. Pozicioniranje uz pomoć percepcijske mape

S obzirom da ljudi nemaju iste poglede na svijet i iste uvjete u kojima se razvijaju i uče, isti podražaj neće stvoriti istu reakciju kod svih osoba. U kontekstu primanja podražaja vrlo je bitna percepcija. Kesić (1999) percepciju potrošača definira kao “selektivan proces u kojemu osoba prima, prerađuje i interpretira podatke”. Dakle, osoba prima određene podražaje te stvara određenu percepciju o njima prilikom interpretacije. Osoba na taj način prima podražaje koji su povezani za marke proizvoda te na temelju njih stvara određene percepcije o proizvodima. Pogorzelski (2018) navodi kako je percepcija kreiranje stvarnosti na temelju povezivanja stvari koje vidimo sa prošlim iskustvima i očekivanjima. S obzirom da je pozicioniranje smještanje proizvoda u um potrošača, a prikaz percepcija predstavlja dobar uvid o tržištu iz perspektive potrošača, percepcijska mapa se javlja kao prikaz modela tržišta, odnosno svijesti potrošača o određenoj skupini proizvoda.

Prikaz 7. Percepcijska mapa



Izvor: Hair, J.F., Black W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Education Limited, str.

481

Percepcijska mapa je prikaz evaluacija pojedinih objekta od strane neke skupine ljudi (Hair, 2014). U literaturi se prikazuje kao dvodimenzionalni sustav sa suprotnim razinama dimenzija na X i Y osi (Carpenter, 1989a; Hoffman & Franke, 1986). Previšić i Došen (2004) navode kako su mape značajna pomoć u određivanje pozicije proizvoda. Prilikom izrade percepcijskih mapa često se koristi multidimenzionalno skaliranje, a prema Carroll & Green (1997), prvu primjenu multidimenzionalnog skaliranja u marketinškim istraživanjima proveli su eksperti na području psihometrije; Torgerson kasnih 1950ih vezano za problem percepcije potrošača o priboru za jelo u Novoj Engleskoj. Isti autor navodi kako je Steffle (1969) prvi sustavno koristio multidimenzionalno skaliranje kako bi prikazao percepcije potrošača poslovnim ljudima.

DeSarbo et al. (2001) navodi kako podaci moraju efikasno kolati unutar poduzeća, te da to može biti izvedivo samo u formatu koji pogoduje brznoj interpretaciji i komunikaciji. Vizualizacija podataka (u kontekstu rada i percepcijska mapa) omogućuje sljedeće (Tegarden, 1999):

- Iskorištava ljudske vizualne sposobnosti da se izvuku informacije iz podataka

- Pruža pregleda kompleksnih setova podataka
- Pruža mogućnost identificiranja struktura, uzoraka, trendova, anomalija i odnosa među podacima
- Pomaže pri određivanju područja interesa

Percepcijska mapa omogućuje vizualizaciju podataka na razumljiv način za promatrača. Gower et al. (2010) navodi kako je osnovni smisao percepcijske mape prikazati kompleksne podatke na privlačan način. Dodaje kako mapa omogućuje izbjegavanje kompleksnih statističkih koncepata poput p-vrijednosti i intervala te se oslanja na ljudske sposobnosti shvaćanja grafičkih podataka. Time postaju privlačne marketinškim stručnjacima te su korisne u sastavljanju izvješća i sažetaka jer se ističu među ostalim sadržajem.

Percepcije potrošača o pozicijama pojedinih marki, kao i percepcija pojedinog poduzeća o njegovim konkurentima igraju ključnu ulogu u stvaranju konkurentne strategije (Carpenter, 1989a). Poduzeća odabiru svoje pozicije na temelju percipiranih pozicija konkurencije, stoga ne donose odluke na temelju stvarnih pozicija već na temelju percepcije.

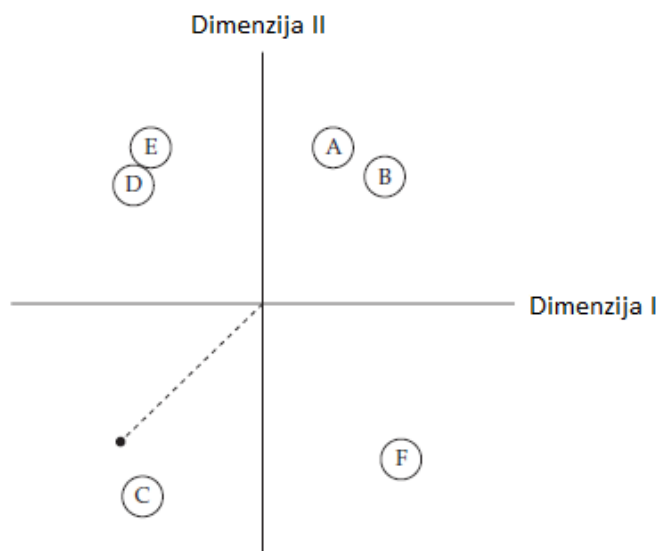
Dimenzije mape prikazuju poziciju koji određena marka zauzima na tržištu. Pozicije može odrediti iskusni menadžer, međutim u pravilu se određuju putem istraživanja tržišta (Renko, 2005). Osim multidimenzionalnog skaliranja, kao tehnike za izradu koriste se trosmjerna analiza idealne pozicije, asimetrični matrični modeli, klasteriranje, hibridni modeli (Carroll & Green, 1997), odnosno bilo koja multivarijatna analiza koja donosi vizualni prikaz podataka – primjerice korespondentna analiza i analiza glavnih komponenti (Gower et al. 2010).

Dimenzije prema kojima stvaramo percepcijsku mapu dijelimo na percipirane (subjektivne) i objektivne (Hair, 2014). Objektivne dimenzije imaju mjerljive atribute (poput boje), dok su subjektivne dimenzije bazirane na percepciji. Postoje razne tehnike za odabir dimenzija koje će se koristiti u percepcijskoj mapi. Dawar & Bagga (2015) navode kako su dvije dimenzije ključne za optimalno pozicioniranje – centralitet i različitost (eng. *Centrality & distinctiveness*). Centralne marke su one koje prve padnu na pamet kada se pomisli o kategoriji, dok je različitost vezana uz one marke koje se izdvajaju te izbjegavaju direktnu konkurenciju sa centralnim markama. Autori navode Coca-Colu i McDonalds kao primjere centralnih marki, dok je Tesla marka koja je različita. Dodaju kako su to dimenzije koje su primjenjive za sve kategorije proizvoda i za sva tržišta. Važnost dimenzije različitosti ističe i Carpenter (1989b), koji navodi kako je ona ključna u konkurentskoj utakmici između pionira, “*me-too*” poduzeća

i kasnih konkurenata koji ulaze na tržište. Isti autor navodi kako u kasnijim fazama tržišta na kojem dođu konkurenti pionir ima prednosti samo dok se konkurenti percepcijski pozicioniraju u blizini njegove pozicije. Ukoliko ih se više pozicionira na nekoj udaljenoj poziciji, može se pretpostaviti kako će se tržište prepoloviti u dva segmenta.

Percepcijska mapa u literaturi sadrži idealnu poziciju. Prema Hair (2014:476) ona “predstavlja najviše preferiranu kombinaciju percipiranih atributa (prema ispitanicima). Ključna pretpostavka je da pozicija idealne točke (relativno najbolja u odnosu na ostale objekte na percepcijskoj mapi) definira relativnu preferenciju tako da su objekti koji su udaljeni dalje od idealne točke manje preferirani.”

Prikaz 8. Idealna točka na percepcijskoj mapi

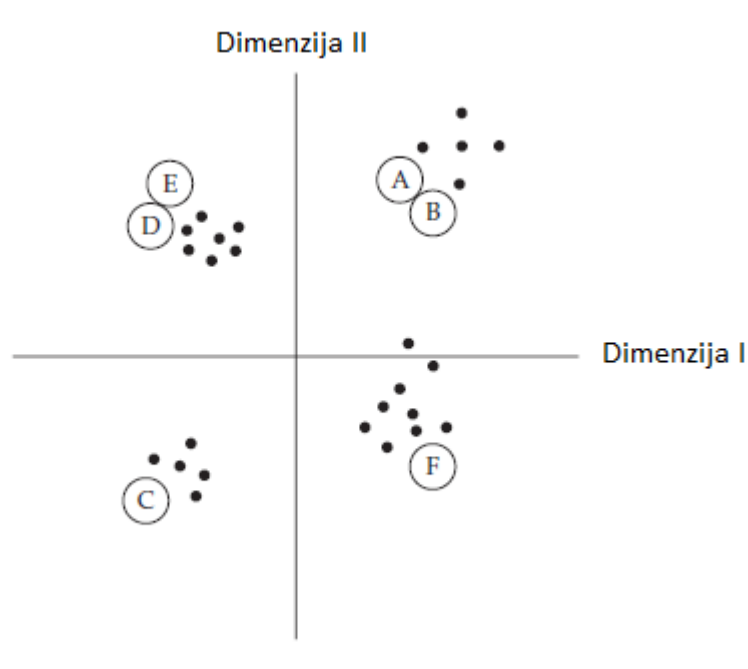


Izvor: Izvor: Hair, J.F., Black W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2014).

Multivariate data analysis: Pearson new international edition. Essex: Pearson Education Limited, str. 498

Prethodni graf prikazuje idealnu točku, prema preferenciji ispitanika, kao poziciju označenu crnom točkom. Kako navodi autor, određenom ispitaniku najviše preferirana pozicija bi prema njoj bila pozicija C, nakon čega F, D, E, A te u konačnici najudaljena pozicija B. Autor dodaje kako idealna točka nije toliko korisna, međutim kada se prikupi dovoljno preferencija ispitanika, blizina idealnih točaka može pomoći pri segmentaciji s obzirom da ukazuje na slične preferencije. Takva situacija prikazana je na sljedećem grafu.

Prikaz 9. Percepcijska mapa s idealnim točkama pogodnim za segmentiranje

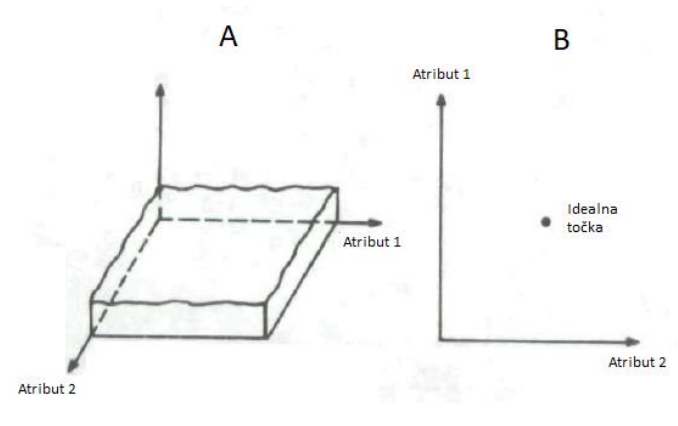


Izvor: Izvor: Hair, J.F., Black W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2014).

Multivariate data analysis: Pearson new international edition. Essex: Pearson Education Limited, str. 499

Kao i kod ostalih modela, najviše se može učiti iz ekstrema. U ovom slučaju, potrebno je razmotriti situaciju kada poduzeće inovira ili potpuno diferencira proizvod. Takav slučaj otvara priliku za “stvaranjem” preferencija kod potrošača. Carpenter (1989b) navodi kako u slučaju stvaranja nove kategorije proizvoda (što je u ovom radu prethodno navedeno kao moguće primjenom strategije diferencijacije s obzirom da je kategorija proizvoda zapravo mentalna konstrukcija) potrošači nemaju utvrđene preferencije s obzirom da je kategorija nova i nemaju puno informacija o njoj. Autor posebno ističe da čak iako imaju objektivne informacije o atributima, ne mogu znati koje im kombinacije odgovaraju. Nemaju iskustva pa procjene da li je kombinacija u kojoj je razina atributa 1 viša od razine atributa 2 bolja od obratne kombinacije. Stoga, idealna točka u početku je jednolična kombinacija navedenih atributa.

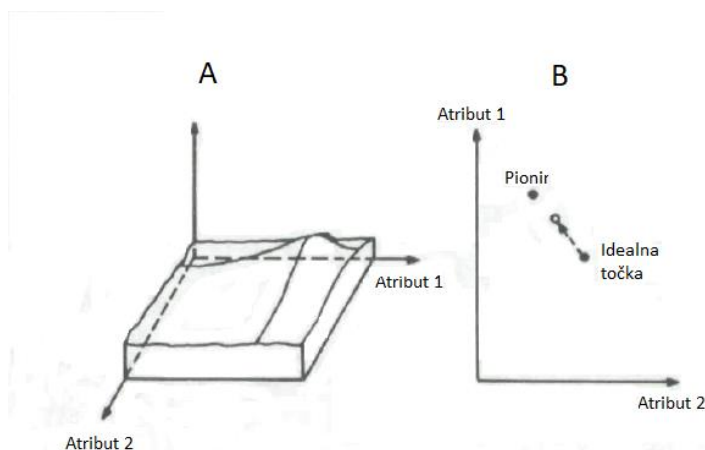
Prikaz 10. Preferencije potrošača prilikom stvaranja nove kategorije proizvoda



Izvor: Carpenter, G.S. (1989b:287)

Carpenter (1989b) dalje navodi kako bi se percepcijska mapa preferencija promijenila s vremenom. Potrošači testiraju proizvod te, u nedostatku referentne točke, percipiraju istu kombinaciju kao najbolju. Pomak preferencija potrošača, koji se dogodio radi postojanja samo jednog proizvoda s tim atributima, može se vidjeti na sljedećem grafu. Idealna točka se pomiče u smjeru kombinacija atributa jedinog proizvoda na tržištu.

Prikaz 11. Preferencije potrošača pod utjecajem pionira nakon novostvorene kategorije proizvoda



Izvor: Carpenter, G.S. (1989:287)

2.2.2. Uloga pozicioniranja u kontekstu stvaranja percepcijskih monopola

Navedena literatura u ovom radu upućuje na to da pozicioniranje zadire u svijest potrošača. Potrošač stvara percepciju o pojedinom proizvodu temeljeno na subjektivnoj spoznaji. Kako bi ostvarilo jedinstvenost, prethodno je navedeno kako se poduzeće mora pozicionirati prema dimenzijama za koje ne postoji konkurencija. Time zauzima/stvara novi prostor u svijesti potrošača stvarajući ga tako najboljim, odnosno jedinim proizvodom koji mu pruža specifičnu vrijednost.

Time utvrđuje poziciju koja mu daje monopolni položaj čime ostvaruje brojne prednosti. S obzirom da se takva monopolna pozicija bazira na percepciji, može se reći kako se radi o stvaranju percepcijskog monopola. U takvoj situaciji potrošač preferira marku u tolikoj mjeri da smatra da ono nema alterantiva. Poduzeće tada stvara prepreke za ulazak konkurencije na to tržište ili ih povećava ukoliko već postoje (Pogorzelski, 2018). Postavljanje prepreka mu omogućuje poziciju na tržištu gdje potrošač nema alternative. Iako se radi o jednom poduzeću koje se pozicioniralo prema određenim dimenzijama, s obzirom da su pozicije samo u svijesti potrošača može se reći kako je time poduzeće stvorilo novo tržište na kojemu je jedino, što je zapravo stvaranje percepcijskog monopola. Na tom tržištu ono bi prema percepcijskoj mapi centraliteta i različitosti (Dawar & Bagga, 2015) imalo centralnu poziciju koju karakterizira i različitost.

Iz navedenog primjera u ovom radu (Carpenter, 1989b) gdje poduzeće uči potrošače iskustvu može se uočiti koliko je zapravo bitno da se poduzeće pozicionira na diferenciran način, odnosno da se fokusira na nove attribute koji ne karakteriziraju dotadašnje proizvode. S obzirom da je kategorija proizvoda samo mentalni model, pozicioniranje putem novih atributa zauzima novi prostor u svijesti potrošača čime nema konkurencije.

2.3. Percepcijski monopol kao rezultat strategije diferencijacije

Strategijom diferencijacije poduzeće stvara novu percepcijsku mapu na kojoj postaje tržišni pionir. To može učiniti tako da se pozicionira na način da potrošači poduzeće (ili proizvod) u određenim dimenzijama percipiraju kao jedino. Međutim, ono mora pružiti dovoljnu vrijednost

te opravdati svoju poziciju. Takav položaj poduzeću nudi kvazi-monopolske karakteristike, čime ostvaruje brojne prednosti, od kojih je najznačajnija mogućnost postavljanja premijske cijene. Kako bi se bolje razumio koncept percepcijskog monopola, potrebno je redefinirati tržište, analizirati koje strukture postoje te zašto je model pogodan i važan za poslovanje.

2.3.1. Tržište kao mentalni koncept

Tržište je pojam koji se vrlo često pojavljuje kako u akademskoj literaturi, tako i u praksi. Osnovna definicija s mikroekonomskog gledišta, prema Samuelson & Nordhaus (2009:26) glasi „Tržište je mehanizam kroz koji kupci i prodavači međusobno djeluju kako bi odredili cijene i razmijenili dobra, usluge i imovinu“. Vizualno se prikazuje kao graf sa dvije krivulje čije sjecište predstavlja ekvilibrij i označava tržišnu ravnotežu. O'Connor (2004) pak navodi kako se tržište pojavljuje kada se nešto razmjenjuje između 2 ili više strana.

Međutim, gledavši s marketinške strane, tržište predstavlja drugačiji koncept. Pogorzelski (2018) povezuje kategoriju proizvoda sa tržištem, navodeći kako je kategorija proizvoda zapravo mentalna konstrukcija koja čini dio tržišta. Prema toj definiciji, tržište zapravo postoji u svijesti potrošača. Dawar & Bagga (2015) s druge strane navode kako određene marke oblikuju kategorije proizvoda, što uključuje preferencije, cijene i intenzitet inoviranja čime navode kako je kategorija proizvoda usko vezana uz svijest potrošača. Stoga, marketinški stručnjaci stavljanjem proizvoda na tržište ne stavljaju proizvod na neko fizičko, već virtualno mjesto - u svijest potrošača. Korisno je navesti i definiciju pozicioniranja koja u literaturi označava upravo taj proces – smještanje određene marke ili proizvoda u svijest potrošača. U tom kontekstu, ključna uloga marketinškog stručnjaka je upravljanje sa svijesti potrošača, odnosno stvaranje percepcije o proizvodu. Dakle, nisu bitne fizičke karakteristike već percepcija o atributima pojedinog proizvoda.

Literatura na temu pozicioniranja i preferencija dobiva veći smisao ukoliko se tržište počinje povezivati sa svijesti potrošača. Govoriti o tržištu kao na neki način mjestu, što poprima fizičke karakteristike, a pozicioniranje objašnjavati kroz svijest potrošača već desecima godina nema smisao. Kako bi se uklonio nesklad između definiranja tih pojmova predlaže se iz definicije tržišta ukloniti bilo kakve konotacije koje bi mogle ukazivati na fizičke karakteristike. S druge strane, segmentacija se definira kao „postupak podjele tržišta u manje skupine potrošača sa

specifičnim potrebama, osobinama ili ponašanjem koji iziskuju različite proizvode ili marketinške mikseve” (Kotler & Armstrong, 2004:239). Definicija sadrži potrebe, osobine i ponašanje – varijable koje su određene umom potrošača, što samo potvrđuje tezu da je u literaturu i marketinšku praksu potrebno uvesti tržište kao okvir percepcija o određenim atributima proizvoda ili skupine proizvoda.

Definicije marketinga također to potvrđuju. Riječ marketing u sebi sadrži riječ “*market*”, što na engleskom jeziku znači tržište. “Temelji se na ustanovljavanju potreba i želja potrošača, prepoznavanju njihovih razlika, zadovoljavanju specifičnih potreba i želja, dugoročnom procjenjivanju prilika i prijetnji poslovanju te koordiniranom odlučivanju i kontroli” (Previšić i Došen, 2004:5). Definicija je u ovom dijelu navedena kako bi se prikazalo da je svaki element marketinga povezan sa psihologijom čovjeka. Tržište, kao korijen riječi marketing, promatranjem s psihološke perspektive potrošača, odnosno kao skupa potreba koja proizlaze iz percepcije ljudi o određenim objektima, daje definiciji marketinga dodatnu jasnoću. U konačnici, literatura spaja korištenje psihologije s marketingom već dugo vremena (Saad & Gill, 2000; Bagozzi, Gopinath & Nyer, 1999).

2.3.2. Vrste konkurencija

Ekonomska teorija se zasniva na tržištu koje je karakterizirano savršenom konkurencijom koja se odvija na tržišnom ekvilibriju. Međutim, takvo apstraktno tržište je vrlo teško pronaći zbog postojanja određenih nesavršenosti (Thampappilai, 2010). Model savršene konkurencije može služiti kao prva stanica studenata pri razumijevanju ekonomije, a u nastavku će se prikazati zašto i područja marketinga. Primarni fokus biti će na elementima koji utječu na poslovne rezultate. S obzirom na mane koje model savršene konkurencije ima, potrebno je prikazati i druge tržišne strukture koje poduzećima donose različite rezultate, a to su monopolistička konkurencija, oligopol i monopol (O'Connor, 2004). Njima se želi analizirati koja tržišna struktura poduzeću donosi najviše koristi.

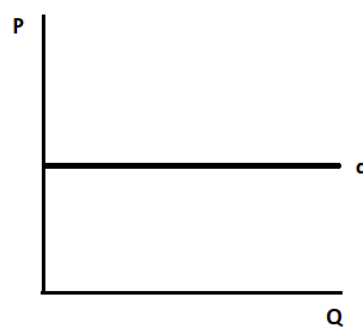
2.3.2.1. Savršena konkurencija

Savršena konkurencija predstavlja tržišnu strukturu na kojoj velik broj poduzeća nudi (identične) homogene proizvode. Nadalje, poduzeća nemaju prepreke za ulaz ili izlaz s tržišta. Ono što je posebno specifično za ovakav oblik konkurencije je da poduzeća nemaju tržišne

moći. To se očituje u tome da nemaju utjecaja na cijenu, već na nju utječu sile ponude i potražnje (O'Connor, 2004). Firma je toliko mala da njen napor nema nikakvog utjecaja na tržišne sile. Bitno je napomenuti da na savršenom tržištu postoji simetričnost informacija, odnosno da poduzeća i potrošači raspolažu sa svim mogućim informacijama (Frank, 2007).

Kako bi se lakše dočaralo stanje na takvom tržištu, u nastavku slijedi prikaz krivulje potražnje na tržištu savršene konkurencije.

Prikaz 12. Krivulja potražnje u slučaju savršene konkurencije



Izvor: Samuelson & Nordhaus, 2009:150

Vidljivo je kako je krivulja potražnje ravna, što znači da potrošači plaćaju istu cijenu bez obzira koju količinu poduzeća nude. Ne postoje cjenovni segmenti i bitne razlike među potrošačima. Gledavši s marketinške strane, nastup na ovakvom tržištu nije nešto što poduzeće može poželjeti. Nemogućnost utjecaja na cijenu je jedan od ključnih problema koje ovakvo tržište ima. Dodatno, može se reći kako se na ovakvom tržištu ne primjenjuje strategija diferencijacije s obzirom da sva poduzeća proizvode i nude identične proizvode koji na potpuno identičan način zadovoljavaju potrebe potrošača.

U savršenoj konkurenciji, poduzeće maksimizira svoje profite kada su cijena i marginalni troškovi jednaki. U dugom roku poduzeće se nalazi u točki nultog profita, odnosno prihodi poduzeća su jednaki troškovima poduzeća (Saamuelson & Nordhaus, 2009). To se može objasniti putem uvjeta savršene konkurencije – ukoliko je neka industrija profitabilna, privlačit će nove konkurente što će cijenu spuštati sve do marginalnih troškova, odnosno do točke u kojoj nema profita.

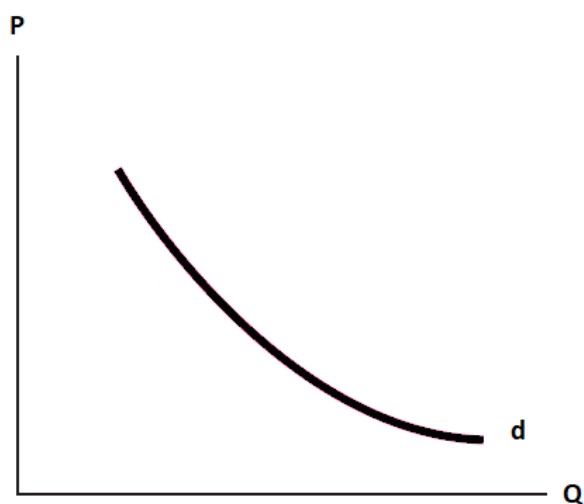
Iako se radi o apstraktnom modelu koji pruža bolje razumijevanje tržišta, neki od uvjeta da se tržište može nazvati savršenim (standardizirani proizvod, preuzimanje cijena, nepostojanje prepreka, simetričnost informacija) se pojavljuju u praksi. Posebno je interesantan uvjet standardiziranog, odnosno nediferenciranog proizvoda o kojemu će se diskutirati u nastavku ovog rada.

2.3.2.2. Nesavršena konkurencija (oligopol i monopolistička konkurencija)

„Nesavršena konkurencija se javlja u industriji u kojoj individualni prodavač može utjecati na cijenu output“ (Samuelson & Nordhaus, 2009:170). Oblici nesavršene konkurencije su monopol, oligopol i monopolistička konkurencija. U sklopu ovog rada, najveći fokus stavlja se na monopol.

Za razliku od tržišta savršene konkurencije, krivulja potražnje na tržištima nesavršene ima padajući oblik.

Prikaz 13. Krivulja potražnje na tržištu nesavršene konkurencije



Izvor: Samuelson & Nordhaus, 2009:170

U uvjetima savršene konkurencije, s obzirom da je krivulja vodoravna, poduzeća mogu uz datu cijenu prodavati bilo koju količinu proizvoda. Kod nesavršene konkurencije, s obzirom da je krivulja nagnuta, poduzeće će povećanjem količine proizvodnje snižavati cijenu i obratno. To znači da je potražnja elastična u određenoj mjeri. Poduzeća ne „preuzimaju cijene“ već ih postavljaju (Samuelson & Nordhaus, 2009).

Monopolistička konkurencija obuhvaća tržišta na kojima velik broj poduzeća proizvodi diferencirane proizvode koji su slični, ali ne i isti, a lojalnost kupaca poduzećima ipak daje nisku razinu tržišne moći (O'Connor, 2004). Barijere su niske, dok je konkurencija intenzivna. U dugom roku, cijene su iznad marginalnih troškova ali profit je jednak nuli (Samuelson & Nordhaus, 2009). Ovakva tržišna struktura, navode Samuelson & Nordhaus, dovodi do situacije u kojoj poduzeća biraju između strategija pri čemu u obzir uzimaju reakcije njihove konkurencije na cijene i proizvodnju.

Oligopol oblik tržišne konkurencije u kojem na tržištu postoji mali broj firmi koji imaju tržišnu moć (Samuelson & Nordhaus, 2009). Kod ove tržišne strukture važno je naglasiti povezanost između poduzeća – promjene cijene jedne firme obično su praćene promjenama cijena i drugih firmi.

2.3.2.3. Monopol

„Monopol predstavlja situaciju u kojoj jedan prodavač proizvoda bez bliskih supstituta opslužuje cijelo tržište“ (Frank, 2007:372). U takvoj situaciji, monopolist ima veliku tržišnu moć - mogućnost da određuje tržišne uvjete. O'Connor (2004) navodi kako danas većina ekonomista smatra da je poduzeće u poziciji monopola ukoliko mu tržišni udio iznosi 80 do 90 posto. Dodaje kako su barijere za ulazak na tržište visoko, a predstavljaju goleme investicije, patentiranu tehnologiju ili ekonomiju obujma. U pravilu, država ne dozvoljava monopol i postoje razne regulative koje ga sprečavaju i kazne koje su propisane ukoliko se utvrdi da je poduzeće u poziciji monopola.

Literatura uglavnom navodi pravne načine putem kojih neko poduzeće može postati monopolist. U dostupnoj literaturi nije navedena literatura koja bi opisivala kako diferencijacijom stvoriti percepcijski monopol. U nastavku će se prikazati neke od podjela izvora monopola.

Samuelson & Nordhaus (2009) navode sljedeće elemente kako izvore monopola:

- Legalne prepreke – Primjerice patentni za nove lijekove zbog velikog kapitala uloženog u istraživanje i razvoj. Time država želi promovirati inovacije. Osim patenata, država može davati i ekskluzivna prava na pružanje nekih usluga čime stvara monopolista.
- Potreba za golemim investicijama – Proizvodnja nekih proizvoda zahtijeva golema inicijalna ulaganja.
- Promotivna i proizvodna diferencijacija – Diferencijacija može postaviti prepreke za ulaz konkurencije. Promocija može stvoriti svijest o proizvodu i lojalnost koji će za posljedicu imati visoki tržišni udio.

Navedena podjela izvora vezana je za postavljanje barijera koje će onemogućavati da konkurentska utakmica ima jednaka pravila za sve. Iako su to načini putem kojih poduzeće može stvoriti monopol, u kontekstu percepcijskog monopola ova podjela je previše usredotočena na borbu sa konkurencijom, a manje na svoju poziciju. Naime, patentni primjerice imaju svoj vremenski period tokom kojeg prestaju vrijediti, te u tom trenu poduzeće gubi konkurentsku prednost. Patent je kratkoročno gledano efektivno rješenje, međutim radi se o tržišnoj utakmici koja ima svoj kraj, za koje poduzeće zna kada nastupa. U trenutku kada patentno pravo prestaje djelovati, konkurencija koja je svo to vrijeme vjerojatno razvijala isti proizvod nastupit će na tržište sa znatno nižom (ne monopolskom) cijenom te će tako preoteti barem dio tržišta. Nadalje, potreba za golemim investicijama također nije način koji dugoročno ostvaruje konkurentsku prednost. U svakom trenutku može se pojaviti poduzeće koje ima velik investicijski kapital te uložiti u istu, ili čak i bolju tehnologiju čime se gubi konkurentska prednost. Proizvodna diferencijacija ima svoja ograničenja u činjenici da je u današnje vrijeme vrlo lako imitirati tehnološka dostignuća te će imitacijom neko poduzeće imati mogućnost postaviti niže cijene čime će prvotni monopolist biti suočen sa gubitkom tržišnog udjela; bitno je naglasiti da postoji skupina proizvoda koji imaju vrlo ograničen potencijal diferencijacije (kava, telekom usluge, el. Energija, voda, drva i mnogi drugi). U konačnici javlja se promotivna diferencijacija koja se u ovom kontekstu bazira na velikim ulaganjima kojima se želi ostvariti svijest o proizvodu i lojalnost. Međutim, radi se o utakmici koja vrijedi samo za poduzeće koje prvo pokušava nametnuti monopolsku poziciju. Pozicija ostvarena putem intenzivnih

promotivnih aktivnosti stvara kratkoročnu prednost; potrošači znaju za proizvod međutim ne postoji nijedan značajan razlog da budu dugoročno vezani uz njega. Sukladno tome, takva taktika temelji se na ogromnim investicijama i agresivnim pristupom tržištu čime se manji igrači žele „izgurati“ s tržišta.

Sve u svemu, ovi elementi vezani su uz kratkoročnu igru za koju poduzeće u početnoj fazi da će jednom prestati. Monopolska pozicija u tom slučaju traje sve dok poduzeće nastupa agresivno na tržištu te dok posjeduje goleme financijske zalihe kojima pokušava održavati monopolsku poziciju. Poduzeće u stvaranju percepcijskog monopola provodi i promotivne aktivnosti i postavlja ostale prepreke ulasku konkurencije, međutim one nisu izvor monopola već samo jedan od dodataka putem kojih se on osnažuje. Poduzeće koje nastoji ostvariti percepcijski monopol ne ulazi u direktan sukob s konkurencijom i ima pristup u kojem igra tržišnu utakmicu kojoj se ne vidi kraj jer nije temeljena na elementima koji se lako mogu imitirati ukoliko postoji financijski snažniji igrač na tržištu.

Frank (2007) navodi sljedeće izvore monopola: ekskluzivna kontrola ključnih inputa, ekonomija obujma, patent, mrežna ekonomija, državne licence i franšize. Može se uočiti kako se i ova podjela temelji na elementima koji se mogu imitirati. U kontekstu rada i ovi izvori se gledaju kao komplementarni elementi koji pomažu u stvaranju percepcijskog monopola a ne kao direktni izvori.

Samuelson & Nordhaus (2009) navode primjer Microsoft Windows kao monopola. Kao razlog opstanka unatoč tome što nisu imali nikakvu pomoć državne regulative (državnih licenci koje Frank (2007) spominje) navode ulaganja u istraživanje i razvoj, mrežnu ekonomiju i ponekad ilegalne taktike kojima su se borili protiv konkurencije. U sljedećem poglavlju moguće je detaljno vidjeti zašto je Microsoft uspio u nastojanju da stvori monopol.

Potrebno je i naodati kako kod monopola, poduzeće ostvaruje najveći profit kada je marginalni prihod jednak marginalnom trošku ($MC=MR$). U teoriji, putem te formule poduzeće može odrediti razinu proizvodnje koja maksimizira profit. Graf potražnje je nagnut prema dolje stoga je, za razliku od savršene konkurencije gdje je $P=MC$ kod monopola $P>MC$ (Samuelson & Nordhaus, 2009). To znači kako poduzeće u dugom roku može ostvarivati profit koji proizlazi iz činjenice kako je cijena veća od marginalnog troška. Time se monopol određuje kao najpogodnija tržišna struktura za poduzeće.

2.3.3. Važnost percepcijskog monopola za poslovanje

Kao što je prethodno navedeno, ukoliko potrošači percipiraju neko poduzeće kao jedinog pružatelja jedinstvene vrijednosti, tada se za takvo tržište može reći da je karakterizirano postojanjem monopola. Potrebno je naglasiti kako se percepcijski monopol može stvoriti za marku, proizvod ili poduzeće, što znači da nije ograničen samo na marku. Mikroekonomski gledano, monopol obilježava postojanje jednog poduzeća na tržištu koje ima veliku tržišnu moć. Gledajući s perspektive pozicioniranja kao procesa u kojem se marka stavlja u svijest potrošača, ukoliko se neko poduzeće uspije pozicionirati kao jedinstveno i jedino na nekom tržištu, za njega se može reći da posjeduje percepcijski monopol. U takvim uvjetima ono nema konkurenciju. Carpenter (1989b) navodi kako tada potrošači stvaraju nove preferencije, stoga njihove idealne kombinacije preferencija konvergiraju prema kombinaciji koju nudi poduzeće. Tim pomacima poduzeće stvara dodatne barijere konkurenciji.

Pozicija se može objasniti i putem percepcijske mape čije su elemente definirali Dawar & Bagga (2015). Poduzeće stvara različitost te lako brani poziciju zbog drugog elementa koje je stvorilo - centraliteta. Poziciju centraliteta i različitosti ističu i drugi autori (Tversky & Hutchinson, 1986; Schwarz & Tversky, 1980), stoga može poslužiti u objašnjenju koncepta.

Carpenter (1989b) navodi različitost (koja je, može se zaključiti, zapravo ništa drugo doli rezultat strategije diferencijacije) kao izvor brojnih prednosti. Diskutira kako poduzeće koje diferencira proizvod prema percepciji određenih atributa zapravo stvara novu kategoriju proizvoda u kojoj je ono pionir. Time, kako ističe, navodi potrošače na prihvatanje određene kombinacije atributa kao najbolje za njih. Dodaje kako marka stvarajući jedinstvenu percepciju postaje prototip, dok poduzeće postaje tržišni pionir. Može se reći kako se u ekstremu diferencijacije, odnosno percepcijskom monopolu poduzeće smješta na novu percepcijsku mapu na kojoj nema bližeg konkurenta.

Dok u savršenoj konkurenciji, poduzeće nema nikakav utjecaj na cijenu već sve uvjete tržišta prihvaća kao date, kod nesavršene konkurencije tržište funkcionira drugačije. Poduzeće ima tržišnu moć da regulira cijenu. Ta cijena je u tom slučaju veća od marginalnih troškova (Samuelson & Nordhaus, 2009) što znači da poduzeće posluje s profitom. Carpenter (1989b) navodi kako je tako definiran tržišni pionir izoliran od konkurencije koja pokušava kopirati njegovu poziciju, a svaki takav pokušaj samo utvrđuje njegovu poziciju te postaje manje osjetljiv na smanjenje cijena konkurencije i povećava tržišni udio. Dodaje kako prema tome

postoji obrnuti odnos između križne elastičnosti i daljine pozicija marke na toj percepcijskog mapi. Stoga, marka koja ima percepcijski monopol je najranjivija na marke koje se pozicioniraju udaljenije, odnosno koje primjenjuju također diferencijacije.

Frank (2007) navodi primjer slučaja u čijem je središtu bilo poduzeće DuPont Corporation. Poduzeće je imalo 80% tržišnog udjela celofana, međutim u konačnici nije proglašeno krivim zbog drugačije interpretacije tržišta. Naime, iako su imali 80% tržišta, uspjeli su argumentirati kako je u to vrijeme križna-cjenovna elastičnost celofana i njegovih supstituta (uglavnom aluminijske folije i voštanog papira) bila dovoljno visoka da se svrstaju pod isto tržište.

Iz navedenog primjera može se vidjeti kako, iako država regulira tržišta u određenim situacijama s nastojanjem da onemogući monopolsko ponašanje, postoje slučajevi u kojima je teško proglasiti određeno poduzeće monopolistom. Potrebno je istaknuti kako percepcijski monopol nije tržišna pozicija koju mikroekonomska literatura i zakonska regulativa navode, već samo pozicija na tržištu (u svijesti potrošača) koja ima karakteristike pozicije monopolista. Time se autor želi ograditi i navesti kako se ne promiče ili potiče na bilo kakve ilegalno protumačene aktivnosti.

Kao primjer percepcijskog monopola može poslužiti i poduzeće Apple Inc. Ključan proizvod poduzeća je iPhone. Naime, u zadnjem kvartalu 2018. godine Apple je na tržištu smartphone-a imao udio prodaje novih od 18.2%¹. Međutim, ključna je činjenica da Apple od cjelokupnog profita industrije Apple, ovisno o kvartalu, uzima između 60 i 90 posto². Nadalje, Apple je u trenutku pisanja ovog rada navrjednija svjetska marka³, te im se tržišna kapitalizacija kreće oko trilijun američkih dolara⁴. To su rezultati koje im donosi pozicija percepcijskog monopola. Ključna stvar kod Apple-a je da je komunikaciju i sve aktivnosti u lancu vrijednosti prilagodio tome da bude diferenciran, te time postao klasičan primjer kako izgraditi percepcijski monopol.

Krenuvši od slogana „Think Different“, odnosno „Razmišljaj drugačije“, Apple je svima dao do znanja da se želi pozicionirati tamo gdje nema konkurencije; želi da se ljudi koji razmišljaju drugačije poistovjete s njime. Apple „ne igra po pravilima tržišne utakmice“, pa tako svoje proizvode ne izlaže na najpopularnijem sajmu elektroničke opreme u Las Vegasu. Apple je

¹ Izvor: Statista.com, dostupno na <https://www.statista.com/statistics/216459/global-market-share-of-apple-iphone/>, otvoreno 16.09.2019.

² Izvor: Forbes.com, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#71e1911561bb>, otvoreno 16.09.2019.

³ Izvor: Forbes.com, dostupno na <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>, otvoreno 16.09.2019.

⁴ Izvor: Ycharts.com, dostupno na https://ycharts.com/companies/AAPL/market_cap, otvoreno 16.09.2019.

stvorio vlastite događaje na kojima prezentira nove modele proizvoda. Osim toga, posjeduje vlastitu mrežu prodavaonica u kojoj korisniku pružaju posebno iskustvo, a u njima se prodaju samo Apple proizvodi.

Druga ključna stvar putem koje Apple stvara percepcijski monopol je „borba paukovih mreža“. Naime, jedan od ključnih elemenata eko-sustava kod elektroničke opreme je operativni sustav. Apple je izgradio vlastiti operativni sustav iOS. Za razliku od njegovih najbližih konkurenata Samsung-a i Huawei-a nije želio da njegovi proizvodi imaju operativni sustav Android kojeg je razvila kompanija Google. Time je također dao do znanja svima da ne želi biti kao ostali. U kontekstu operativnih sustava, potrošač je u situaciji da mora birati između dva sustava. Time je Apple stvorio barijere čime se distancirao od konkurencije, te stvorio situaciju „jednom Apple, uvijek Apple“ kod potrošača.

Svi ti elementi, strukturirani na način da ostvaruju isti cilj te jedan drugog potiču, doveli su do situacije gdje potrošač dok vrednuje alternative mora odabrati između primjerice iPhone-a s jedne strane, te svih ostalih smartphona s druge strane. Potrošač na istom tržištu ne percipira iPhone i Samsung, već su za to njega dva različita tržišta – na jednoj je Apple jedini konkurent, dok su na drugom Samsung, Huawei i svi ostali. Može se dodati i kako osim diferencijacije, poduzeće primjenjuje i strategiju vodstva u troškovima. Naime, konkretan primjer je iPhone 6S, čija je prodajna cijena bila 649 američkih dolara u SAD-u, dok su troškovi proizvodnje 211,5\$ (izuzevši troškove marketinga, razvoja, i ostale troškove)⁵. Njegov konkurent, Samsung Galaxy S6 poduzeće je stajao 275,5 ili 290,45 američkih dolara te uz tadašnju prodajnu cijenu uz veći trošak donosio nižu profitnu maržu⁶. Time se i potvrđuje teza, u radu prethodno navedena, da je strategija niskih troškova komplementarna strategiji diferencijacije.

Microsoft je kompanija koja također uspijeva stvoriti kvazi-monopolsku poziciju na tržištu. Najpoznatiji proizvod je operativni sustav, koji uz hardver čini jedan od dva elementa računala. Kompanija je cijeli poslovni model podredila tome da se percipira kao jedini konkurent na tržištu, pružajući najveću vrijednost. Sukladno tome, potrebno je objasniti 4 stvari kojima su to ostvarili – vertikalna kooperacija sa proizvođačima računala, postavljanje barijera, cjenovni model te dodana vrijednost.

⁵ Izvor: Bankmycell, dostupno na <https://www.bankmycell.com/blog/how-much-do-iphones-cost-to-make>, otvoreno 16.09.2019.

⁶ Izvor: Techwalls, dostupno na <https://www.techwalls.com/production-costs-of-smartphones/>, otvoreno 16.09.2019.

1. Vertikalna kooperacija sa proizvođačima računala

Na korištenje nekog proizvoda uvelike utječe jednostavnost. Microsoft je kompanija koja se bazira na prodaji operativnog sustava za računala, a ne na prodaji hardvera. Samim time, instalacija operativnog sustava trebala bi spadati pod nadležnost potrošača koji mora odabrati koje će marke obaju elemenata računala nabaviti. Međutim, Microsoft nije htio prepustiti odabir potrošaču, već je odlučio sklopiti dogovore sa proizvođačima hardvera kako bi oni u sebi već sadržavali operativni sustav Microsoft-a.

2. Postavljanje barijera

Microsoft je igrač na tržišnoj utakmici koji je uspio postaviti nova pravila igre (za terminologiju pogledaj poglavlje 3.3.2.). Što se ulaznih barijera tiče, kao jedan od ograničenja proizvodnje operativnih sustava je trošak ulaganja. Proizvodnja operativnog sustava zahtijeva iznimna ulaganja. IBM je uložio 2 milijarde američkih dolara kako bi stvorio operativni sustav OS/2 (Baseman, Warren-Boulton & Woroch, 1995). Radi se o nepovratnim, odnosno potopljenim troškovima. Međutim, nakon početnih ulaganja, marginalni trošak prodaje dodatne jedinice operativnog sustava je neznatna, s obzirom da ne zahtijeva nikakva ulaganja ili fizičku proizvodnju. Nadalje, Microsoft je uveo restrikcije u ugovorima sa proizvođačima hardvera. Kako bi neki operativni sustav bio koristan potrošaču, potrebno je učiniti da bude kompatibilan sa aplikacijama koje je stari nudio. Microsoft je, kako navode Baseman, Warren-Boulton i Woroch (1995) postavio zapreke kako bi otežao kompatibilnost između konkurentnih operativnih sustava i svojih softvera. S time je povezano i uklanjanje ili prenašanje Microsoft OS-a na drugi hardver koji nema sklopljen sporazum sa Microsoft-om, koje je vrlo teško zbog svoje kompleksnosti.

3. Cjenovni model

Baseman, Warren-Boulton i Woroch (1995) u svom radu opisuju način kojim je Microsoft cjenovnim modelom prisiljavao proizvođače hardvera na suradnju. Naime, u početku je postojala linearna cijena koju bi proizvođač hardvera plaćao za korištenje Microsoft; 95 tisuća dolara za beskonačno primjeraka sustava, uz dodatne pogodnosti koje bi trajale ograničeno vrijeme. Nakon toga, cijena licence ovisila bi o volumenu prodaje proizvođača – cijena se naplaćivala po svakom primjerku računala s licencom. Međutim, model koji je vrlo značajan u stvaranju konkurentne prednosti bio je karakteriziran plaćanju provizije po svakom procesoru računala koji bi neki proizvođač prodao, a ne na prodanim Microsoft licencama. Naime, u

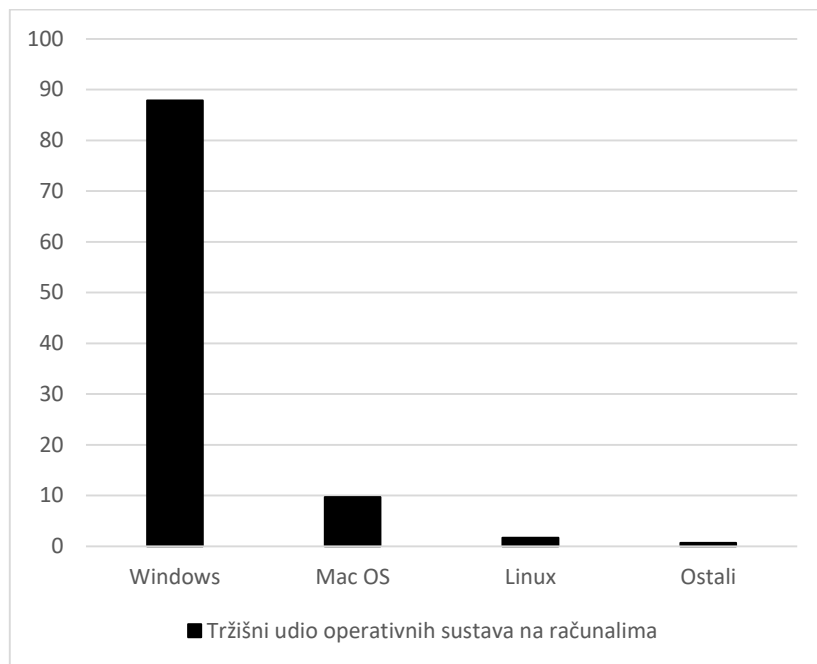
takvoj situaciji cijena se paušalno bazira na ukupnoj prodaji proizvođača računala bez obzira koji operativni sustav se gore nalazi – cijena se formira pomoću predikcije buduće prodaje na temelju prijašnje prodaje. Primjerice, licenca za Microsoft OS je prema autorima rada iznosila 15\$, dok je prosječna cijena ostalih operativnih sustava iznosila 49\$. Proizvođač računala je imao slobodu te je mogao odbiti takav model te kupovati licence prema tome koliko ih prodaje, međutim u takvoj situaciji cijena bi bila znatno viša po jedinici proizvoda. Kombinacija Microsoft operativnog sustava i konkurentskih samo bi povećala cijenu po jedinici. Potrebno je naglasiti da Microsoft nije imao objavljenu formulu na temelju koje bi formirao cijene, već su bile različite od proizvođača do proizvođača.

4. Dodana vrijednost

Međutim, osim operativnog sistema, Microsoft je nudio i aplikacije za operativni sustav; Microsoft Word te Internet Explorer samo su neke od njih. One su se savršeno uklapale u poslovni model. Tako je primjerice Microsoft imao sporazum sa proizvođačima gdje bi Internet Explorer (internetski preglednik) bi predinstaliran na operativnom sustavu Windows, čime bi se vrijednost Windows-a povećala za potrošača. Internet Explorer je u tom slučaju bio besplatan, što je potaklo tužbe sa tvrdnjama da se radi o monopolu, međutim na sudu nije ništa dokazano. Radi se o primjeru mrežnih eksternalija (Economides, 2003) u kojima povećanje prodaje proizvoda A dovodi do povećanja dostupnosti komplementarnih proizvoda B, što u konačnici povećava vrijednost proizvoda A (koji bi u ovom slučaju bio Windows OS). U takvoj situaciji, platforma koju je stvorio Windows je potrošačima mnogo poželjnija te su spremni platiti višestruko više nego za platformu nekog konkurenta; profiti tada postaju geometrijska funkcija između konkurenata, a tržišni lider odnosi značajni dio profita. Platforma tada dobiva na sve većoj vrijednosti jer su i programeri voljni razvijati aplikacije za tu platformu, što stvara začarani krug.

Microsoft je putem navedenih poteza uspio stvoriti percepcijski monopol. On mu daje sve prednosti koje jedan monopolist posjeduje, međutim ta pozicija je zakonski dozvoljena. Zanimljivo je pogledati udio koji Microsoft posjeduje na tržištu operativnih sustava.

Prikaz 14. Tržišni udio operativnih sustava na računalima 08/2019



Izvor: Net Marketshare, dostupno na <https://bit.ly/2klVhNr>, otvoreno 17.09.2019.

Sa prethodnom grafa možemo vidjeti kako Microsoft sa svojim Windows operativnim sustavom posjeduje preko 80% tržišnog udjela, što se može okarakterizirati kao pozicija monopola. Microsoft je izgradio cijeli eko-sustav, odnosno platformu te pažljivo definirao svaki element kako bi jedan drugi nadopunjavali. Izgradnjom platforme i postavljanjem barijera Microsoft se učinio neophodnim igračem na tržištu.

Bitno je naglasiti kako potrošači imaju percepciju Windowsa kao monopolista, međutim da bi došao do takve percepcije Microsoft je morao redefinirati pravila igre tržišne utakmice, kao što je to učinio i Apple u primjeru prethodno navedenom u tekstu. I jedna i druga kompanija gradile su percepcijski monopol na slične načine, međutim u konačnici su se uspjele dovesti u situaciju gdje su u određenim značajkama proizvoda jedino/najbolje poduzeće za zadovoljenje određene potrebe. Iako su željeli stvoriti jedinstvenu percepciju, komunikacija nije bila jedini način putem kojega se to gradilo; obje firme su duboko ukorijenile potrebu da sve aktivnosti za cilj imaju utjecati na korisničko putovanje potrošača u tolikoj mjeri da ga percipira monopolistom.

2.4. Specifičnosti strategije diferencijacije u kontekstu nediferenciranih proizvoda

Diferencijacija nediferenciranih proizvoda zvuči kao paradoks, međutim radi se o situaciji koja se javlja na tržištu. Napretkom tehnologije proizvodi na tržištu postaju sve sličniji jer je sve lakše proizvesti proizvode. Osim napretka tehnologije, globalizacija je dovela do toga da je gomila informacija dostupna svima, što olakšava imitaciju proizvoda. Diferencijacija proizvoda na primjerice talijanskom tržištu u kratkom roku se može svidjeti nekom poduzeću primjerice na švedskom tržištu te, ukoliko proizvod nije patentiran, i ono počne proizvoditi takav proizvod koji je bio uspješan u izlasku na tržište. Nedugo zatim, i na ostalim tržištima može se pojaviti taj proizvod, te se, uz pretpostavku da poduzeće nije uspjelo/željelo globalno stvoriti percepcijski monopol, taj proizvod više neće smatrati rezultatom diferencijacije već standardni proizvod i biti će dostupan globalno od raznih proizvođača. U takvoj situaciji, baziranoj samo na proizvodnoj diferencijaciji, potrošaču je svejedno od kojeg proizvođača uzima proizvod.

Međutim, osim imitacije koja anulira efekte proizvodne diferencijacije postoje i proizvodi koji imaju malen (ograničen) potencijal za proizvodnu diferencijaciju. Njihove su fizičke karakteristike propisane, te potrošaču u startu nije bitno od kojeg proizvođača kupuje. Jedina varijabla koja u takvoj situaciji utječe na donošenje odluke o kupovini, uz pretpostavku da ponuda nije diferencirana na drugi način, je cijena.

2.4.1. Nediferencirana ponuda

Pijesak i cement primjeri su proizvoda koji su u svojoj osnovi nediferencirani. Svaki od njih ima svoje karakteristike i minimalne mogućnosti za diferencijacijom. Cement ima svoje propisane karakteristike kojih se, kako bi se proces gradnje standardizirao, svi proizvođači u pravilu drže. U nastavku rada koristit će se pojam *commodity* za nediferencirane proizvode.

U nastavku rada uvest će se i pojam ponuda umjesto pojma proizvod, s obzirom da ponuda obuhvaća širi spektar elemenata koji je bitan u kontekstu teme. Obuhvaća i ostale aktivnosti koje uključuju kupnju nekog proizvoda/usluge, poput dostave i korisničke službe, dok se pojam proizvod može interpretirati kao fizički objekt kojeg potrošač kupuje. Kako bi se detaljno

objasnio pojam, pojasnit će se nediferenciranost koja se veže uz sam fizički proizvod te nediferenciranost aktivnosti koja poduzeća provode.

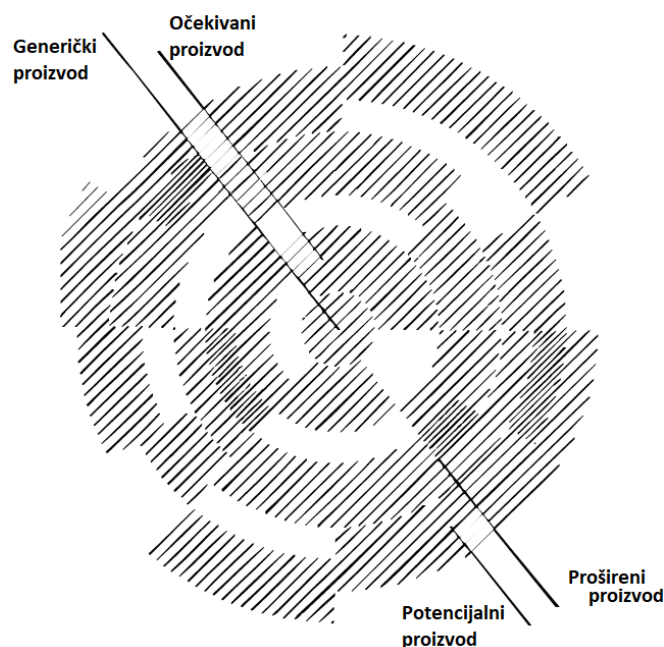
Kako bi se bolje objasnio pojam Poulson (2002:45) u svome radu navodi definiciju pojma commodity koja glasi:

„Commodities (množina od commodity) su shvaćeni kao objekti, osobe ili elementi osoba koji su stavljeni u kontekst u kojemu njihova vrijednost razmjene može biti otuđena. Otuđenje elementa je njegovo odvajanje od proizvođača, prijašnjih korisnika ili prethodnog konteksta“.

Autor želi navesti kako se radi primjerice o objektima koje bilo tko može proizvesti čime se prethodni proizvođač više ne može direktno asocirati s time. Dakle, radi se o objektima koje je lako imitirati.

Levitt (1980) naglašava kako ponuđeni proizvod (za koji se u ovom radu koristi termin ponuda) može biti diferenciran iako je generički proizvod identičan kod svakog poduzeća. Kako bi se jednostavnije objasnili pojmovi, navest će se podjela proizvoda koju isti autor definira.

Prikaz 15. Koncept ukupnog proizvoda



Izvor: Levitt (1980:4)

Generički proizvod je fundamentalni element na kojem se djelatnost bazira. U proizvodnji pijeska to bi bio pijesak, a u bankarstvu to bi bila sredstva za pozajmljivanje. Kao što je prethodno navedeno, kod generičkog proizvoda najbitnije su karakteristike koje elementi proizvoda imaju. Iako nisu svi, većina generičkih proizvoda je u suštini identična. Očekivani proizvod podrazumijeva generički proizvod te minimalne uvjete koje potrošač zahtijeva kako bi obavio kupnju. Autor navodi kako su to dostava, uvjeti poslovanja, korisnička podrška te nove ideje za poboljšanje efikasnosti i smanjenje troškova korištenja proizvoda. Naziva se očekivani iz razloga jer u slučaju da poduzeće ne zadovolji potrošačeva očekivanja, potrošač neće obaviti kupovinu. Prošireni proizvod dodatno proširuje proizvod na one elemente, odnosno dodatne pogodnosti kojima se potrošač ne nada. Autor kao primjer navodi proizvođača računala koji svojim kupcima nudi i komponentu unutar proizvoda koja potrošaču dijagnosticira grešku ukoliko proizvod prestane funkcionirati. Elementi ovog dijela proizvoda su vrlo rizični jer svi potrošači ne žele dodatne pogodnosti. Postoji dio potrošača koji žele nižu cijenu. Kao vanjski dio kruga na prethodnom prikazu javlja se potencijalni proizvod. On obuhvaća sve namjene da se potrošači privuku i zadrže. Autor navodi kako su to tehnološke promjene, nalazi istraživanja koji pogoduju potrošačima, nove ideje, nove metode u uporabi i daljnjoj preradi i ostalo.

Vezano za procese, korisna je definicija karakteristika procesa koje obilježava nediferenciranost koju je naveo Stewart (1997). On navodi kako nisu posebno vezani za neku djelatnost te su lako usvojivi. Takvi procesi nisu od posebne važnosti za neko specifično poduzeće. Dakle, nediferencirana ponuda obuhvaća ne samo fizički objekt (proizvod), već je potrebno promatrati i popratne procese koji se obavljaju kako bi se pružala vrijednost. U tu svrhu, Huang et al. (2007) navode razliku između ključnih kompetencija i commodity procesa. Ključne kompetencije, kako navode, predstavljaju jedinstvena obilježja kao izvor diferencijacije dok su commodity procesi standardizirani unutar industrije. Dakle, ključne kompetencije su one aktivnosti koje se razlikuju od poduzeća do poduzeća, dok commodity procesi za poduzeće imaju manje značenje. Može se navesti kako ključne kompetencije stvaraju vrijednost za kupca, dok su commodity procesi percipirani samo kao potpora poslovanju.

Huang et al.(2007) navode kako je osnovni pristup poduzeća da kod commodity procesa primjenjuju strategiju niskih troškova zbog toga što percipiraju kako stvaraju ograničenu vrijednost. Dodaju kako zbog toga ti procesi budu provedeni od strane vanjske firme jer im ne

predstavlja nikakvo značenje ukoliko ih sami provode. Takav pristup prema aktivnostima dovodi u situaciju gdje nema razlika između poduzeća u industriji u provođenju tih aktivnosti.

Tablica 2. Razlike između ključnih kompetencija i commodity procesa

	Ključne kompetencije	Commodity procesi
Dostupnost	Nisu dostupni na otvorenom tržištu, često se usvajaju preko spajanja i pripajanja	Dostupni na otvorenom tržištu po nižim troškovima nego da se provode u poduzeću
Obilježja	Vrijedni, rijetki, ne mogu se imitirati, ne mogu se supstituirati	Česti, tvore troškovne centre, često standardni unutar industrije i lako se supstituiraju
Pristup menadžmenta	Zahtijeva stalne investicije za kontinuiranu stratešku obnovu	Vođeni efikasnošću troškova
Alokacija resursa	Unutar poduzeća	Unutar ili izvan poduzeća
Vrijednost	Strateška i široka	Operativna i ograničena

Izvor: Huang et al. (2007:399)

Huang et al. (2007) navode podjelu vrijednosti koju poduzeće stvara putem provođenja aktivnosti. U skladu s time, vrijednost se dijeli na motivirajuću i sterilnu (eng. *Motivator & hygiene*). Motivirajuća vrijednost je ona koja privlači potrošače da kupuju od određenog poduzeća, dok su procesi kojima se stvara higijenska vrijednost obično jednaki bez obzira o kojem se poduzeću radilo. U skladu s time, neki komoditizirani procesi mogu poprimiti motivirajuću vrijednost te tako stvoriti dodatni izvor diferencijacije.

2.4.2. Mogućnosti diferencijacije nediferenciranih proizvoda

Ukoliko je potencijal za generički proizvod malen, poduzeće izvor diferencijacije mora tražiti u drugim elementima. Kako bi se uvidio potencijal diferencijacije, za analizu je potrebno uzeti cjelokupnu ponudu, odnosno ukupni proizvod. Koristi se riječ ponuda jer je širi pojam od proizvoda. Ključni razlog za to je što se u kolokvijalnom govoru pojam proizvod odnosi na fizički objekt koji se nudi na tržištu. Pri korištenju riječi ponuda, termin se odnosi i na aktivnosti i nematerijalne elemente koje se vežu uz kupnju i korištenje proizvoda. Upravo u tom dijelu poduzeće može pronaći izvore diferencijacije.

Poduzeće treba obratiti pažnju na aktivnosti za koje se smatra da su sterilne te ne pružaju nikakvu vrijednost potrošaču. Upravo te aktivnosti mogu se iskoristiti kako bi stvarale vrijednost i doprinosile diferencijaciji (Huang et al. 2007). Diferencijacija se najviše ističe u vidljivim elementima proizvoda, međutim ključ diferencijacije leži u načinu na koji se aktivnosti odvijaju; to je način kako da se izbjegne commodity zamka (Levitt, 1980). Gilmore & Pine (2002), vezano za navedeni primjer iz ugostiteljstva, navode kako se commodity zamka izbjegava na način da se na hotele gleda kao na pružatelje iskustva, odnosno na mjesto stvaranja iskustva. Time želi istaknuti kako je potrošačko iskustvo ono na što poduzeća trebaju obratiti pozornost. Ujedno navodi i kako je, osim stvaranja ugodnog iskustva u svakom dijelu pružanja usluge, najbolji način da se stvori nezaboravan događaj stvaranje negativnog iskustva.

Gilmore & Pine (2002) navode primjer u ugostiteljstvu gdje je MGM Grand Hotel & Casino od aktivnosti koje je smatrao sterilnima uspio stvoriti aktivnosti koje ga diferenciraju od konkurencije. Poziv za buđenje u hotelu prije je bio samo još jedna aktivnost koja se pružala bez da je donosila neku značajnu vrijednost. Međutim, tada je hotel odlučio snimiti glasove slavnih osoba. Svako jutro bi glas različitih slavnih osoba budio goste hotela. U situaciji kada svi hoteli rade aktivnosti na isti način, njihova ponuda postane komoditizirana (eng. *Commoditized*). Navedeni primjer iz prakse ukazuje na promjenu fokusa pri stvaranju vrijednosti. Dok je prije naglasak bio na pružanju vrijednosti putem proizvoda, sada je fokus na stvaranju korisničkog iskustva. Značajan doprinos u popularizaciji iskustva kao ključne odrednice pružanja vrijednosti donijeli su Pine & Gilmore (1999) u svom djelu „Welcome to Experience Economy“.

Za kavu se može reći kako se radi o nediferenciranom proizvodu (Levitt, 1980). Ipak, Starbucks kompanija čiji je glavni proizvod kava uspijeva biti na 35. mjestu na listi najvrjednijih marki na svijetu u trenutku pisanja ovog rada⁷. Međutim njihov fokus je na posluživanju ljudi, a ne kave. To se najbolje vidi u izreci Howarda Schultza, osobe koji je zaslužan za uspjeh Starbucksa. „Mi se ne bavimo poslovanjem kavom, služeći ljude. Mi se bavimo ljudima, poslužujući kavu“ (Tălpău & Boşcor, 2011:53)

Ovaj dio rada za cilj je imao analizirati strategije poduzeća. Naglasak je bio na diferencijaciji kao načinu putem kojeg poduzeća mogu stvarati konkurentsku prednost kroz upravljanje percepcijama ljudi te tako u konačnici izgraditi percepcijski monopol. U nastavku, rad će se bazirati na načinima izgradnje percepcijskog monopola putem upravljanja iskustvom

⁷ Dostupno na https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank_search:starbucks, otvoreno 8.9.2019

potrošača. Fokus je na nediferenciranim proizvodima s obzirom da imaju manjak potencijala diferencijacije te ne pružaju značajnu vrijednost. Nastavak rada donosi i istraživanje koje za cilj ima analizirati upravljanje iskustvom potrošača u kontekstu nediferenciranih proizvoda.

3. Upravljanje iskustvom potrošača

U posljednje je vrijeme u akademskim krugovima sve popularniji pojam korisničkog iskustva (Klaus & Maklan, 2012; Meyer & Schwager, 2007; Rawson & Duncan, 2013; Koetz, 2018 i dr.). Poslovni svijet također sve veći naglasak stavlja na poboljšanje korisničkog iskustva, pa se tako velika poduzeća poput KPMG-a, Amazon-a i Google-a uvele funkciju *Chief Customer Experience Officer-a*, odnosno direktora za korisničko iskustvo (Lemon & Verhoef, 2016). Jedan od razloga za to je povećanje mjesta i načina putem kojih se odvija interakcija između potrošača i poduzeća (Edelman & Singer, 2015).

Prije nego se rad dotakne iskustva potrošača i upravljanja istim, potrebno je prvo razumjeti kognitivne faze koje prolazi potrošač u procesu donošenja odluke o kupovini.

3.1. Proces donošenja odluke o kupovini

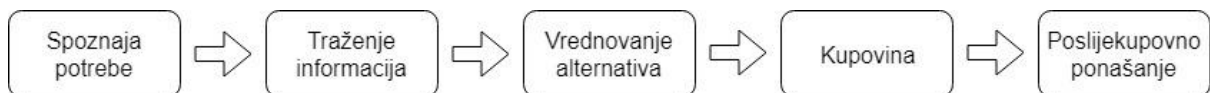
Proces donošenja odluke o kupovini nekog proizvoda ili usluge za potrošača podrazumijeva mnogo više nego sam čin odabira između alternativa neke kategorije na prodajnom mjestu. Proces obuhvaća aktivnosti prije i poslije samog čina kupnje. Postoji više klasifikacija u literaturi, međutim svaka bi se mogla podijeliti u 3 generalne faze – prijekupovno ponašanje, kupnja i postkupovno ponašanje. Previšić i Došen (2007) definiraju proces kao lanac utjecaja i odluka koje su unaprijed određene a dovode do željene akcije. Isti autori navode kako potrošač u proces ulazi s 3 raspoloživa resursa – vremenom, novcem te sposobnošću prihvatanja i procesuiranja informacija.

3.1.1. Tradicionalni model procesa donošenja odluke o kupovini

Kesić (1999) proces donošenja odluke o kupovini dijeli na sljedeće faze:

- Spoznaja problema
- Traženje informacija
- Vrednovanje informacija
- Kupovina
- Poslijekupovno ponašanje

Prikaz 16. Proces donošenja odluke o kupovini



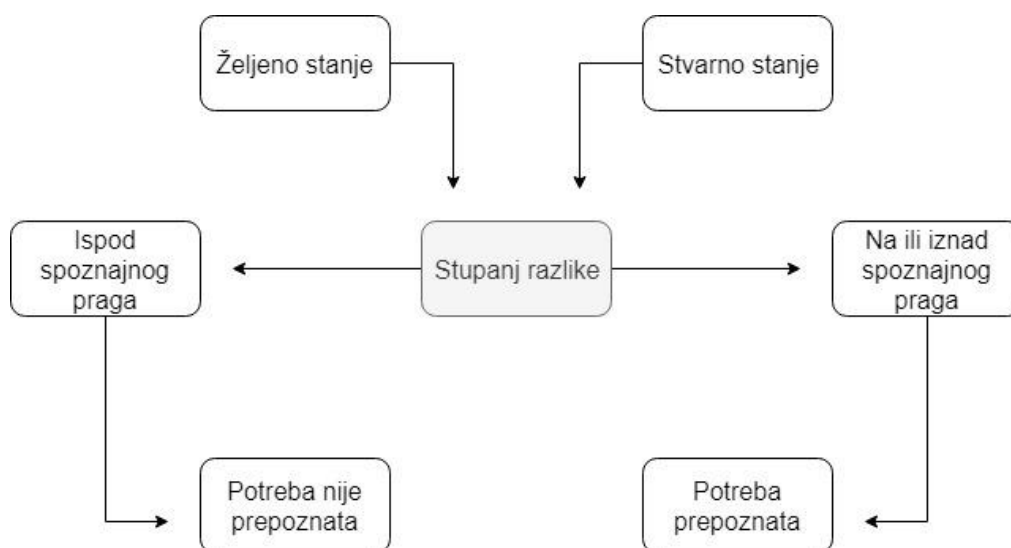
Izvor: Stankevich (2007:10)

U nastavku će biti objašnjene sve faze procesa.

3.1.1.1. Spoznaja problema

„Spoznaja problema ili potrebe nastaje kada potrošač uoči značajnu ralik u između stvarnog stanja (potrošačeve trenutačne situacije) i željenog stanja (situacije u kojoj se potrošač želi naći)“ (Kesić, 1999:271). Primjerice, ukoliko je osoba žedna (što označava stvarno stanje) u tolikoj mjeri da želi eliminirati žeđ (što označava željeno stanje), razlika između stanja je dovoljno značajna da se kod potrošača stvori motiv za neku akciju. Osoba spoznaje da ima potrebu kada na nju djeluje neki interni ili eksterni podražaj, koji djeluje kroz svih 5 čula čovjeka – interne podražaje osoba osjeti, dok eksterni dolaze iz okruženja (Lamb, Hair & McDaniel, 2014).

Prikaz 17. Proces spoznaje potrebe



Izvor: Kesić, 1999:271

Ukoliko stupanj razlike nije dovoljno značajan, tada potreba neće biti prepoznata. Ukoliko osoba naprimjer ima veliku želju i potrebu za kupnjom automobila, mora zadovoljiti financijski uvjet da si to može priuštiti. Ukoliko nema financijsku moć da to učini, tada neće moći prijeći u sljedeću fazu procesa donošenja odluke o kupovini. U tom slučaju, navodi Kesić (1999) potreba je bila prepoznata ali na nju mogu utjecati i ostali čimbenici koji mogu zaustaviti daljnje aktivnosti potrošača.

Isti autor navodi podjelu spoznaje problema na aktivne i neaktivne. Aktivni problemi su oni kojih je potrošač svjestan, dok su neaktivni oni kojih trenutno nije. Za marketinške stručnjake su, pri stvaranju tržišta, interesantni neaktivni s obzirom da postoje načini kako posvjestiti osobi za određeni problem. Promocija je jedan od načina kako marketinški stručnjaci posvjećuju potrošačima određeni problem te ih time potiču na prvu ili ponovljenu kupnju.

Keller i Kotler (2015) navode kako marketinški stručnjaci putem istraživanja tržišta moraju otkriti koje to okolnosti potiču stvaranje određene potrebe. Na taj način mogu efikasnije provoditi komunikaciju.

Kesić (1999) navodi sljedeće elemente kao čimbenike koji utječu na spoznaju problema:

- Neadekvatne ili potrošene zalihe
- Nezadovoljstvo posojećim zalihama proizvoda
- Težnja potrošača za nečim novim
- Promjene okružja i životnih uvjeta
- Referentna grupa
- Individualne razlike
- Promjena financijskih uvjeta
- Marketinške aktivnosti

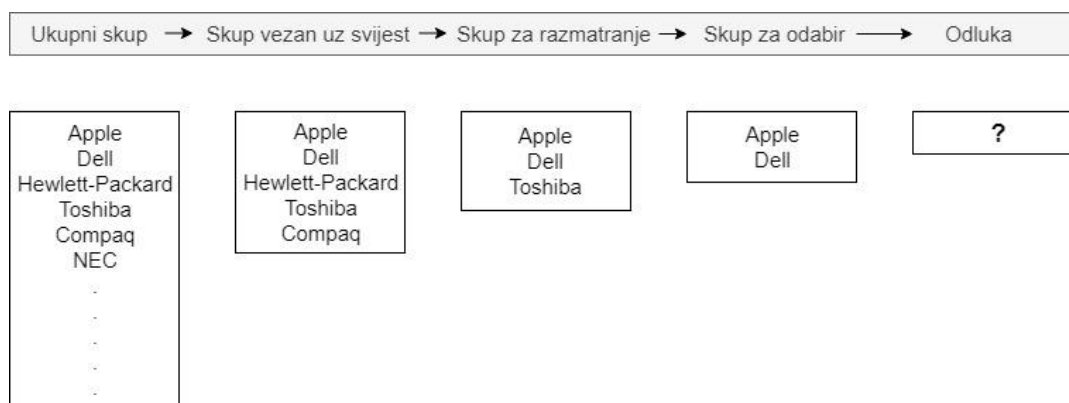
Poduzeće mora aktivno utjecati na potrošača da spozna potrebu za proizvodom. Ukoliko poduzeće ne sudjeluje u ovoj fazi procesa donošenja odluke o kupovini, tržište prepušta slučajnom spletu okolnosti u kojem potrošač može i ne mora spoznati problem. Ako potrošač ne spozna problem, vrlo je velika vjerojatnost da u konačnici neće ni kupiti rješenje koje poduzeće nudi. Nasreću, poznati su elementi putem kojih poduzeće može utjecati.

3.1.1.2. Traženje informacija

Traženje informacija je faza koja dolazi nakon spoznaje problema. Potrošač u ovoj fazi pokušava pronaći načine kako riješiti određeni problem. Vrijeme koje provodi u ovoj fazi ovisi o kakvom se problemu radi. Keller i Kotler (2015) navode kako su istraživanja pokazala 50% potrošača prilikom kupnje kućanskih aparata odlaze u samo jednu trgovinu, dok samo 30% potrošača pretražuje proizvode više od jedne marke.

Kesić (1999) navodi kako se s aspekta izvora informacija traženje informacija dijeli na interno i eksterno. Interno traženje dolazi odmah nakon spoznaje problema, a odnosi se na pretraživanje informacija unutar kognitivne memorije potrošača. Autor navodi kako je interno pretraživanje značajno za odabir trgovine u kojoj će potrošač kupovati te dodaje kako potrošač rijetko razmišlja o pretrazi informacija vezanoj uz promjenu trgovine. Eksterno traženje se odnosi na traženje informacija iz eksternih izvora kao što su rodbina, Internet, časopisi i slično.

Prikaz 18. Uzastopni skupovi uključeni u proces donošenja odluke o kupovini



Izvor: Kotler & Keller, 2015:196

Ukupni skup sastoji se od svih marki koje su dostupne za rješavanje određenog problema. Javlja se asimetrija informacija te je potrošač svjestan za postojanje samo nekih marki. Iz skupa marki za koje je svjestan da postoje odabire neke koje odlaze u skup marki za razmatranje koje zadovoljavaju zadane kriterije. Daljnim traženjem informacija potrošač eliminira neke marke te mu ostane skup samo nekoliko marki koji mu je temelj za donošenje odluke.

3.1.1.3. Vrednovanje informacija

Nakon završetka traženja informacija potrošač dolazi u fazu u kojoj mora vrednovati alternative. Keller i Kotler (2015) navode kako je potrebno odrediti koji je redoslijed atributa prema kojima pojedini potrošači donose odluku. Navode kako najdominantniji atribut pomaže kako bi se potrošači svrstali u skupine. Primjerice, ukoliko potrošač prvo filtrira marke prema cijeni, on je cjenovno dominantan, a ako prvo odabire marku znači da je dominantan prema marki. Na taj način, ukoliko marka ne pripada u skup marki prema određenom atributu koji je dominantan potrošaču, marka može izgubiti konkurentsku utakmicu odmah u prvom rangiranju.

Kesić (1999) ističe kako se marka može naći unutar neprihvatljivog skupa marki, te se u tom slučaju marketinški stručnjak može odlučiti za neku od sljedećih strategija:

1. Izmjena komunikacijskih obilježja proizvoda – podrazumijeva promjenu ključnog komunikacijskog obilježja proizvoda

2. Promjena slijeda informacijskih vrijednosti – podrazumijeva edukaciju tržišta o smještanju određene marke u pojedini skup

Tim načinima poduzeće pokušava maknuti marku iz neprihvatljivog skupa, kako bi i ona bila jedna od marki koju potrošač vrednuje. Isti autor navodi kako se veći broj kriterija prilikom vrednovanja koristi kod kupnje trajnih i skupih proizvoda, te navodi kako su ključni kriteriji prilikom vrednovanja cijena, marka proizvoda, zemlja podrijetla i ključno obilježje. Svaki potrošač ima svoje ključno obilježje koje mu presuđuje u vrednovanju alternativa, a na njega se može utjecati.

Vrednovanje alternativa u posljednje vrijeme bilježi velike promjene. Digitalizacija i popularizacija Internet trgovine donijela je veću moć potrošačima. Brojni autori ukazuju na pojavu *showrooming-a* (Keller i Kotler, 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Hair et al., 2016). *Showrooming* je pojava u kojoj potrošač vrednuje alternative u jednoj trgovini, a kupnju obavi preko interneta ili u nekoj drugoj trgovini (Keller & Kotler, 2015). Autori navode kako online trgovine pružaju mogućnosti dostave te 24/7 „radnog vremena“ što potrošaču omogućuje da naručuje bilo kada, a ne mora fizički odlaziti u trgovinu. Osnovni razlog ove pojave je traženje niže cijene, a pojava mobitela dodatno je olakšala traženje informacija potrošačima.

Hair et al. (2016) navode kako je jedno istraživanje pokazalo da više od pola potrošača koristi mobitel dok kupuje u trgovinama. Ističu tri glavna razloga za to:

1. Zvanje prijatelja u svrhu savjetovanja (38%)
2. Traženje recenzija proizvoda online (24%)
3. Uspoređivanje cijena, primjerice sa Amazonovim sustavom skeniranja cijena (25%)

Iz prethodnih istraživanja može se uočiti kako je trend korištenja mobitela kao sredstva za traženje nižih cijena na drugim mjestima prisutan. Trgovački lanci koji imaju samo fizičke trgovine u budućnosti mogu očekivati prijetnje od konkurencije koja nudi niže cijene online ili u fizičkim trgovinama te iste cijene čini lako dostupnima za pregledavanje potrošačima. Time se mijenjaju pretpostavke na kojima funkcionira cijela industrija trgovine. U kontekstu konkurentске prednosti, fizički trgovački lanci time gube na važnosti i postaju samo izlozi. Kako bi se obranili od konkurencije koja ima strategiju niskih cijena, trgovački lanci bi trebali veći naglasak stavljati na potrošačko iskustvo. Spuštanjem cijena lanci će gubiti na profitnoj marži za koju se, zbog nediferenciranosti među lancima, može pretpostaviti kako nije visoka. Potrošaču treba pružiti izvanredno iskustvo kako mu odlazak u trgovinu bio više nego traženje

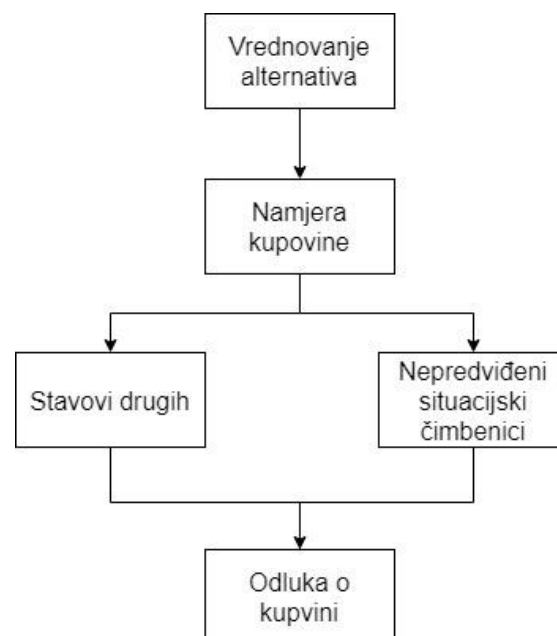
informacija. Iskustvo može biti jedan od elemenata na kojima trgovački lanci mogu graditi konkurentsku prednost, jer, zbog manjih troškova online trgovina cijena nije optimalni odabir. U kontekstu procesa donošenja odluke o kupovini, trgovački lanci time “izgube” potrošača u ključnom dijelu, a to je faza nakon vrednovanja alternativa - kupovina. Pružanjem dodatne vrijednosti, osim dosadašnje funkcije izloga proizvoda, lanci mogu potrošača pridobiti i u kupovini.

3.1.1.4. Kupovina

Kupovina je predzadnja faza u tradicionalnom modelu procesa donošenja odluke o kupovini. Aktivnosti koje su prethodile kupovini imale su za cilj specificirati najbolje rješenje koje će zadovoljiti potrebu. Međutim, faze koje su prethodile kupovini ne moraju biti konstantne. Kotler i Keller (2006) navode dva faktora koji na to utječu:

- Stavovi drugih – potrošačeva promjena mišljenja mijenja se ovisno o intenzitetu osobe čiji stav utječe na nju te o volji potrošača da se uskladi s stavovima druge osobe
- Nepredviđeni situacijski čimbenici – osobi se mogu promijeniti financijski uvjeti što znatno utječe na cjenovni rang proizvoda prilikom kupovine

Prikaz 19. Koraci između vrednovanja alternativa i kupovine



Izvor: Keller i Kotler (2015:199)

Kotler i Keller (2006) navode kako značajnu ulogu na donošenje odluke o kupovini imaju spercipirani rizici. Poduzeće mora prije stavljanja proizvoda na tržište razraditi sve moguće negativne scenarije kako bi smanjilo stupanj rizika. Autori navode sljedeće rizike:

- Funkcionalni rizik – proizvod neće funkcionirati na način kako je potrošač očekivao
- Fizički rizik – proizvod predstavlja opasnost za zdravlje ili po život
- Financijski rizik – proizvod neće opravdati cijenu
- Društveni rizik – proizvod će potrošača posramiti pred ostalima
- Psihološki rizik – proizvod će loše utjecati na mentalno zdravlje potrošača
- Vremenski rizik – ukoliko proizvod neće valjati, javlja se oportunitetni trošak traženja drugog proizvoda

Izbor prodavaonice jedna je od odluka koju potrošač mora donijeti prilikom kupnje. Odabirom prodavaonice potrošač značajno utječe na rezultat kupnje s obzirom da sve prodavaonice ne raspolažu istom ponudom, informacijama te ne nude isto korisničko iskustvo. Kesić (1999) navodi kako sljedeći čimbenici utječu na potrošačev izbor:

- Lokacija prodavaonice
- Mikrolokacija prodavaonice
- Makrolokacija prodavaonice
- Dizajn i opremljenost
- Širina asortimana
- Propaganda i prodajna promocija
- Zaposleno osoblje
- Usluge potrošaču

Kako bi maksimalno utjecao na potrošača u kontekstu procesa donošenja odluke o kupovini, poduzeće se mora pobrinuti kako bi iskustvo potrošača u kontaktu sa bilo kojim od elemenata bilo pozitivno i usmjereno na postizanje kupovine. Isti autor navodi i čimbenike koji utječu na kupovno ponašanje unutar prodavaonice, a to su: izgled i tokovi kretanja, unapređenje prodaje na mjestu kupovine, smještanje proizvoda, cjenovna strategija, kuponi te pakovanje koji samo dodatno utječu na činjenicu da odabir prodavaonice značajno utječe na konačni ishod kupovine.

3.1.1.5. Poslijekupovno ponašanje

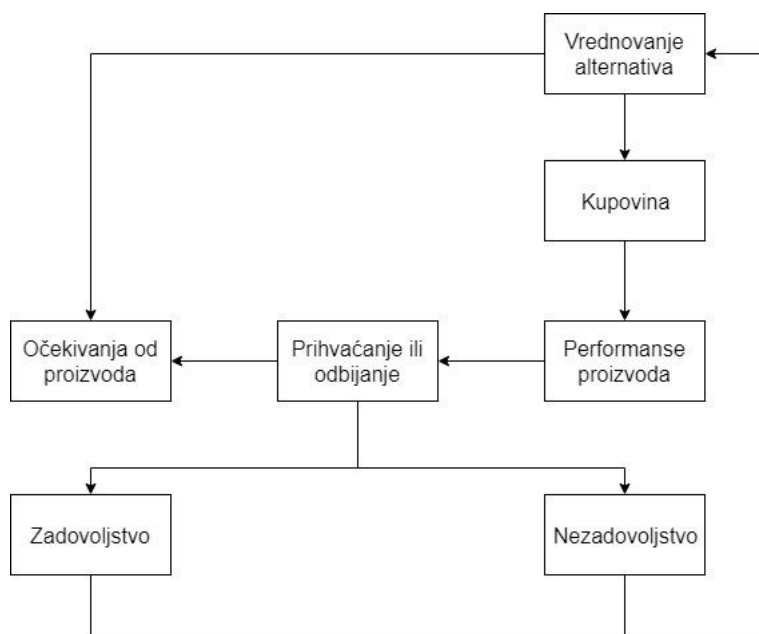
Nakon što je potrošač obavio kupovinu, može se pojaviti kognitivna disonanca ukoliko potrošač čuje negativne kritike o proizvodu (Kotler i Keller, 2006). „Spoznajna disonanca predstavlja razliku između potrošačeva očekivanja i onoga što je dobio u procesu kupovine“ (Kesić, 1999:320). Marketinški stručnjaci zbog toga trebaju nadgledati i kontrolirati potrošačevo zadovoljstvo, akcije te korištenje i odlaganje proizvoda (Kotler i Keller, 2016). Zadnje navedeni element ima utjecaj na prihode poduzeća; što kraće traje vremenski okvir korištenja proizvoda, to će potrošač ponovo obaviti kupnju istog (uz pretpostavku da je zadovoljan i da ponovo ima istu potrebu).

Kesić (1999) navodi kako zadovoljstvo ovisi o prethodnim očekivanjima koja se mogu odnositi na:

- Prirodu i performanse proizvoda ili usluge
- Troškove i uloženi napor prije dobivanja proizvoda
- Društvene koristi koje kupac očekuje

U nastavku slijedi prikaz procesa vrednovanja kupovine, a najbitnije je navesti kako se radi o kontinuiranom procesu a ne procesu koji ima početak i kraj.

Prikaz 20. Procesi vrednovanja kupovine



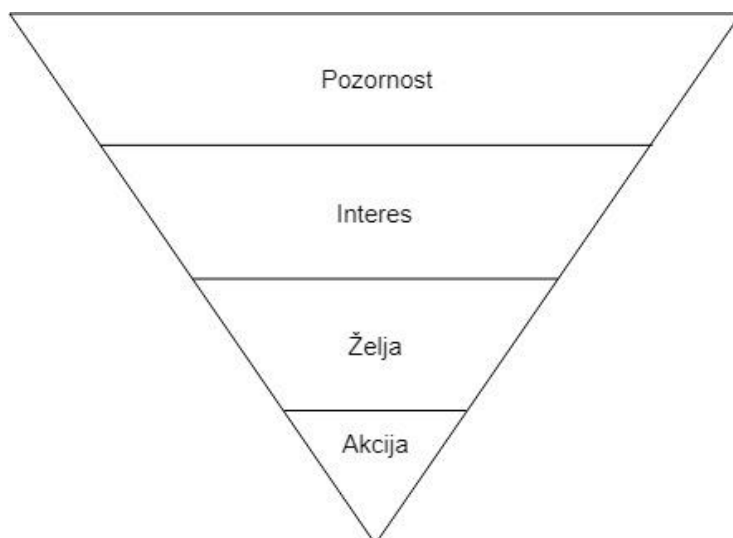
Izvor: Kesić (1999:317)

3.1.2. AIDA model

U prethodnom poglavlju je razjašnjen tradicionalni model procesa donošenja odluke o kupovini. Time je pokazano koji je proces kojeg potrošač prolazi od spoznaje do zadovoljenja potrebe. U komunikaciji se na tradicionalni model nadovezuje i AIDA model. AIDA model je koncept uključenost potrošača u komunikacijsku poruku dijeli na određene faze (Lamb, Hair & McDaniel, 2016). Te faze su redom pozornost, interes, želja i akcija (eng. *attention, interest, desire, i action*). AIDA kao termin je zapravo akronim faza koje podrazumijeva.

Koristi se u oglašavanju, a definirao ga je E.ST. Elmo Lewis, jedan od pionira oglašavanja, 1898. godine. Model je baziran na istraživanjima na tržištu životnih osiguranja, a osnovna pretpostavka govori kako, da dobije motivaciju za neku akciju te je u konačnici i odradi, osoba treba proći određene kognitivne faze (Michaelson & Stacks, 2011). Hassan, Zaleha Ahmad Nadzim & Shiratuddin (2015) navode kako je AIDA model široko prihvaćen od strane marketinških stručnjaka u formuliranju strategije marketinga.

Prikaz 21. AIDA model



Izvor: Li, J. & Yu, H (2013:48)

a) Pozornost (eng. *Attention*)

Pozornost predstavlja prvu fazu AIDA modela. Ona obuhvaća nastojanja oglašivača da zaokupe i zadrže pozornost ciljane skupine. (Lamb, Hair & McDaniel, 2016). Ukoliko se nadovežemo na prikaz uzastopnih skupova uključenih u proces donošenja odluke o kupovini (prikazan u prethodnom poglavlju), možemo zaključiti da se kupovina određenog proizvoda neće dogoditi ukoliko se marka ne nalazi u prvom, ukupnom skupu marki kojih je potrošač svjestan. Razlog tome je što kupnja započinje od trena kada potrošač još ni ne zna za određenu marku (Pashootanizadeh & Khalilian, 2018).

b) Interes (eng. *Interest*)

U sljedećoj fazi modela, oglašivač mora stvoriti interes za određenom markom. Jedan od načina da se stvori interes je pružanje nade i rješenja za problem, a najbolji način je putem komunikacija značajki i prednosti koje proizvod donosi (Pashootanizadeh & Khalilian, 2018). Printani oglas ne može komunicirati sve prednosti, stoga je Apple koristio probe novih proizvoda i ciljane poruke kako bi stvorio interes kod inovatora i ranih usvajača (potrošača koji su prvi spremni probati novi proizvod) (Lamb, Hair & McDaniel, 2016).

c) Želja (eng. *Desire*)

Ukoliko potrošač dođe u ovu fazu, potrošač je motiviran i ima interes za proizvodom. Međutim, mogu se javiti sumnje u relevantnost komunikacijske poruke. Oglašivač u ovoj fazi stoga mora dodatno pojasniti i uvjeriti potrošača u prednosti rješenja koje nudi (Pashootanizadeh & Khalilian, 2018).

d) Akcija

Akcija obuhvaća posljednju fazu modela u kojoj se od potrošača traži da poduzme neku akciju. Ta akcija može biti kupovina proizvoda, ali i preuzimanje neke datoteke ili posjet na neku stranicu. Apple je u ovoj fazi, prilikom promocije novog proizvoda iPad-a, nastavio sa komunikacijom značajki i prednosti proizvoda, kako bi potaknuo ljude koji su već bili motivirani na kupnju, međutim nisu je ostvarili (Lamb, Hair & McDaniel, 2016).

Lamb, Hair & McDaniel (2016), navode kako oglašavanje ima najveću ulogu u zadobivanju pozornosti, dok u ostalim fazama modela nije toliko efikasno. Odnosi s javnošću su također efikasni najviše u zadobivanju pozornosti. Kao efikasna aktivnost za stvaranje želje i namjere kupovine javlja se unapređenje prodaje, kao i osobna prodaja. Autori dodaju kako je

komunikacija društvenim mrežama efikasna u stvaranju pozornosti i želje, posebno ukoliko sadržaj koji je objavljen postane viralan.

Tradicionalni model procesa donošenja odluke o kupovini ima 5 faza, među kojima zadnja faza označava poslijekupovno ponašanja. AIDA model ima 4 faze, od kojih zadnju fazu predstavlja akcija, odnosno u većini slučajeva kupovina. Usporedbom tih dvaju procesa koji prate potrošača u donošenju odluke o kupovini može se zaključiti kako AIDA model zapostavlja ponašanje kupca nakon obavljanje kupovine. Nakon što kupac obavi kupnju on može biti zadovoljan proizvodom te ponoviti kupnju, što se može pretpostaviti da je želja većine poduzeća. Sukladno prethodno navedenom, predlaže se dodavanje faze lojalnosti u AIDA model, čime on postaje AIDAL model.

3.2. Koncept korisničkog putovanja kao pristupa upravljanju iskustvom potrošača

Potrošač je u stalnoj interakciji sa poduzećem, bilo direktno ili indirektno. Prethodno je navedeno kako signalizacija igra ključnu ulogu u percepciji vrijednosti potrošača, stoga se u ovom dijelu rada prilazi analizi interakcije poduzeća i potrošača kako bi se sustavno prikazalo na koje sve načine poduzeće signalizacijom može utjecati na percepciju.

3.2.1. Definiranje korisničkog iskustva

Korisničko iskustvo definirano je na razne načine. Meyer i Schwager (2007:2) navode kako je to „interni i subjektivni odgovor potrošača na bilo kakav direktni ili indirektni kontakt s poduzećem“. Gentile et al. (2007:397) navode sljedeće:

„Korisničko iskustvo izvire iz seta interakcija između korisnika i proizvoda, poduzeća ili dijela organizacije, koje potiču reakciju. Ono je izričito osobno i implicira korisničku uključenost na bilo kojoj razini (racionalnoj, emocionalnoj, osjetilnoj, fizičkoj i spiritualnoj). Njena evaluacija ovisi o usporedbu između očekivanja i podražaja koja dolazi iz interakcije s poduzećem i njegovom ponudom u vezi sa različitim trenucima kontakta ili dodirnih točaka“.

Pine & Gilmore (1998:98) navode kako iskustvo „nije bezoblični konstrukt“, već da se radi o stvarnoj ponudi koja se može uspoređivati sa bilo kojim proizvodom ili uslugom. Andajani

(2015:630) navodi kako „korisničko iskustvo nije ograničeno na aktivnosti prije ili poslije kupovine, već pokriva sve aktivnosti koje mogu utjecati na potrošačeve odluke i aktivnosti u budućnosti“. Bitno je naglasiti i da je korisničko iskustvo zapravo potrošačeva interpretacija interakcije sa poduzećem, te je zbog toga vrlo subjektivno (Stein & Ramaseshan, 2016).

Većina literature o korisničkom iskustvu kao ključan element spominje točke kontakta između poduzeća i potrošača, odnosno dodirne točke (eng. *Touch points*) kao ključne momente u kojima se korisničko iskustvo stvara. Meyer & Schwager (2007) koriste termin „koridor kupaca“ (eng. *Customer corridor*) kao niz dodirnih točaka. Navode kako se značajne dodirne točke mijenjaju tokom života jednog potrošača, te kako sve točke nemaju istu vrijednost. Nadodaju kako veliku ulogu igraju očekivanja; ljudi uspoređuju nova iskustva sa prijašnjima te na temelju toga stvaraju dojam o iskustvu. Dodirne točke predstavljaju interakciju iz potrošačeve perspektive, a predstavljaju interakciju ne samo sa poduzećem direktno, već i indirektno, primjerice prilikom čitanja recenzija i vijesti o proizvodu (Stein & Ranaseshan, 2016). Lemon & Verhoef (2016) konstatiraju slično, navodeći kako su neke dodirne točke povezane s drugim potrošačima, partnerima ili drugim zajednicama, pa je upravljanje iskustvom potrošača izazovan posao.

3.2.2. Definiranje korisničkog putovanja

Korisničko iskustvo se stvara u svakoj dodirnoj točki, stoga se, navodi Koetz (2018), kao najkorisniji model za upravljanje korisničkim iskustvom pojavljuje „korisničko putovanje“ (eng. *Customer journey*). Korisničko putovanje je zapravo svaka interakcija potrošača sa dodirnim točkama (Rawson & Duncan, 2013). Cilj upravljanja korisničkim putovanjem je razumijevanje velikog broja mogućih puteva koje prolazi korisnik kako bi zadovoljio potrebu (Lemon & Verhoef, 2016). U osnovi, korisničko putovanje temelji se na dizajniranju usluga koje se pružaju potrošaču. Ukoliko poduzeće ne razumije ili ne zna za neke puteve, nema potpunu kontrolu nad stvaranjem korisničkog iskustva potrošača što u konačnici donosi negativne posljedice na poslovni rezultat. Marketinški stručnjaci na korisničko putovanje gledaju kao na proizvod koji nude, te stvaraju puteve koje žele da korisnici prolaze (Edelman & Singer, 2015). Uspješno upravljanje korisničkim iskustvom u konačnici donosi povećano zadovoljstvo potrošača, smanjeno gubljenje kupaca, povećane prihode i veće zadovoljstvo radnika (Rawson & Duncan, 2013).

S obzirom da dodirne točke čine ključan element korisničkog putovanja, Lemon & Verhoef (2016) ih klasificiraju na sljedeći način:

1) Dodirne točke u vlasništvu marke (eng. *Brand-owned touch points*)

Ove dodirne točke su u kontroli poduzeća. Odnose se na medije koji su u vlasništvu poduzeća te na bilo koji element marketinškog miksa.

2) Dodirne točke u vlasništvu partnera (eng. *Partner-owned touch points*)

Podrazumijevaju interakciju potrošača sa nekim od partnera poduzeća. Partneri poduzeća imaju kontrolu nad njima. Partneri mogu biti marketinške agencije, distribucijski partneri i ostali.

3) Dodirne točke u vlasništvu potrošača (eng. *Customer-owned touch points*)

Podrazumijevaju dodirne točke nad kojima niti poduzeće niti njegovi partneri nemaju kontrolu. Kao primjer autori navode pretkupovnu fazu u kojoj potrošač razmišlja o svojim potrebama.

4) Društvene/eksterne dodirne točke (eng. *Social/external touch points*)

Igraju značajnu ulogu u stvaranju korisničkog iskustva. Odnose se na eksterne dodirne točke koje utječu na potrošača. Primjerice, radi se o drugim potrošačima, okruženju i ostalima. Jedna skupina eksternih dodirnih točaka su i stranice sa recenzijama i društvene mreže koje imaju značajan utjecaj na potrošača.

Potrebno je navesti kako i drugačiju podjelu dodirnih točaka, koju čine ad-hoc dodirne točke, devijacijske točke koje nastaju zbog pogreškog odabira vremena, nepostojale dodirne točke i pogrešne dodirne točke (Halvorsrud, Kvale & Folstad, 2016). Analiza korisničkog putovanja iz te perspektive predstavlja bolju mogućnost traženja dodirnih točaka koje kreiraju negativno iskustvo. Podjela je interesantna što u obzir uzima da negativno iskustvo ne stvaraju samo loše kreirane dodirne točke već i one koje ne postoje. Primjerice, ukoliko potrošač nije nikada čuo za neku marku (nedostatak društvenih dodirnih točaka), može se pretpostaviti kako će teže stvoriti povjerenje prema njoj.

Edelman i Singer (2013) navode 4 ključne sposobnosti poduzeća u kreiranju najefikasnijih putovanja: automatizaciju, proaktivnu personalizaciju, kontekstualnu interakciju i inovacije putovanja. Automatizaciju karakterizira digitalizacija i pojednostavljenje koraka u putovanju. Automatizacija omogućava da se putovanja, koja su prije bila kompleksna, odvijaju jednostavno i brzo. Proaktivna personalizacija se gradi na temeljima automatizacije i

moogućnosti prikupljanja podataka čime se može personalizirati pristup potrošaču. Kao dobar primjer personalizacije navodi se Amazonom sustav preporuke koji se temelji na algoritmu koji predviđa stvari koje bi ti mogle zatrebati a istovremeno zna što koristiš i što ti zapravo treba. Kontekstualna interakcija je vezana uz znanje poduzeća o tome u kojem se dijelu korisničkog putovanja osoba kako. Radi se o korisnim informacijama koje omogućuju poduzeću da potiče potrošača na sljedeći korak putovanja. U konačnici, inovacije kao cilj imaju pružiti veću vrijednost poduzeću i potrošaču, a temelje se na uočavanju prilika preko analiza potrošačevih potreba, tehnologije i usluga.

Osim prethodno navedene pozicije Chief Customer Experience Officer-a kao pozicije koja je stvorena zbog većeg fokusa na iskustvo korisnika, Edelman & Singer (2015) navode novu poziciju menadžera putovanja (eng. *Journey Product Manager*). Drugi termini te funkcije su menadžeri rješenja (eng. *Solution managers*), menadžeri iskustva (eng. *Experience managers*) te menadžeri ciljanih skupina (eng. *Segment managers*). Njihov zadatak je upravljanje iskustvom, odnosno korisničkim putovanjem određenog segmenta, a vode ih kao zasebni proizvod. Njihov rezultat je mjerljiv i prate se određeni pokazatelji, poput ROI-a. Između ostalog, zadaci su im povećanje uključenosti potrošača, optimizacija korisničkog putovanja, smanjenje troškova i digitalizacija. Kako navode Edelman i Singer (2015), vode „*scrum*“ timove čije su karakteristike agilnost, različitost funkcija, orijentiranost na akciju i konstantno poboljšanje.

3.2.3. Mapiranje (analiziranje) korisničkog putovanja

Kako bi poduzeće moglo unaprijediti ili izgraditi novo korisničko putovanje, potrebno je prije toga dobro razumjeti i analizirati kako izgleda sadašnje korisničko putovanje ciljane skupine. Jedna od tehnika mapiranja usluga je *service blueprint*. *Service blueprint* je, kako navode Lemon & Verhoef (2016) pristup prema inoviranju i poboljšanju usluga usmjeren na kupca. Bazira se na pretpostavci da poduzeća više ne mogu zadovoljavati potrebe potrošača putem proizvoda, već moraju staviti fokus na izgradnju korisničkog iskustva i emocionalnih odnosa sa potrošačima (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008).

Service blueprint tehnika, navode Patrício, Fisk & Falcão e Cunha (2008) podrazumijeva mapiranje svih ključnih aktivnosti u proizvodnji i isporuci usluga. Dodaju kako u mapiranje moraju biti uključeni svi fizički objekti, vrijeme čekanja i točke neuspjeha (eng. *Points of*

failure). Rezultat *service blueprinting-a* je „vizualni zapis za prikazivanje poslovnih procesa preko simbola koji predstavljaju osobe i aktivnost“ (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008:71). Taj prikaz je zapravo spoj korisničkog putovanja sa organizacijskom strukturom poduzeća. Lemon & Verhoef (2016) navode kako *service blueprint* prikazuje cijeli proces isporuke proizvoda od unutrašnjih procesa u poduzeću pa do direktne interakcije s potrošačem. Iako se radi o pristupu koji je usmjeren na kupca, u obzir uzima aktivnosti koje se moraju odvititi kako bi se usluga isporučila kupcu. Nakon što se analizira organizacijska struktura i korisničko putovanje, poduzeće može jednostavnije utvrditi što treba popraviti. Patrício, Fisk & Falcão e Cunha (2008) navode kako *service blueprint* tehnika putem dizajniranja interakcije potrošača sa dodirnim točkama zapravo optimizira korisničko iskustvo.

Service blueprint omogućuje poduzećima usporedbu procesa sa konkurencijom, čime mogu identificirati ključne razlike u kvaliteti te konkurentsku poziciju (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008). S obzirom da *service blueprint* uzima potrošačevu perspektivu putovanja odnosno interakcije s poduzećem, potrebno je prikupiti informacije o potrošačkim percepcijama (Lemon & Verhoef, 2016)

Service blueprint se sastoji od 5 komponenti (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008):

1. Akcije potrošača

Podrazumijevaju sve korake koje potrošači moraju proći kako bi usluga bila isporučena. Navedene su na vrhu prikaza. Ono što ovu tehniku razlikuje od ostalih je to što se akcije potrošača stavljaju u prvi plan, dok se sve ostale aktivnosti tretiraju kao potporne aktivnosti.

2. Vidljive akcije kontakt zaposlenika (eng. onstage/visible contact employee actions)

Radi se o aktivnostima zaposlenika koji su u direktnom kontaktu sa potrošačem, a od akcija potrošača su na prikazu odvojene sa linijom interakcije. U tom dijelu pojavljuje se pojam „trenutak istine“ (eng. *Moment of truth*). Trenutak istine pojavljuje se svaki puta kada akcija potrošača prođe liniju interakcije, odnosno kada potrošač stupi u kontakt sa zaposlenikom poduzeća. Ova tehnika posvjećuje poduzeću da odluči o tome što će potrošač vidjeti a što ne u svakom trenutku istine.

3. Nevidljive akcije kontakt zaposlenika (eng. backstage/invisible contact employee actions)

U ovom dijelu prikaza pojavljuje se još jedna linija – linija vidljivosti (eng. Line of visibility). Linija označava granicu do koje (gledavši s gornje strane) potrošač vidi procese koji se odvijaju. Sve ispod te granice potrošač ne može vidjeti. Primjer nevidljive akcije zaposlenika je telefonski poziv.

4. Procesi potpore

Procesi potpore su na prikazu odvojeni linijom interne interakcije. Radi se o procesima koje izvršavaju ljudi koji ne dolaze u kontakt s potrošačem, međutim moraju se odvijati kako bi se u konačnici usluga i isporučila.

5. Fizički objekti (eng. physical evidence)

Elementi koji su navedeni na vrhu prikaza. Radi se o svim fizičkim objektima s kojima potrošač dolazi u kontakt.

Prikaz 22. *Service blueprint* komponente

Fizički objekti	
Akcije potrošača	Linija interakcije
Vidljive akcije kontakt zaposlenika	Linija vidljivosti
Nevidljive akcije kontakt zaposlenika	Linija interne interakcije
Procesi potpore	

Izvor: Bitner, Ostrom & Morgan (2008:73)

Kako bi se upravljalo korisničkim iskustvom uzimajući u obzir sve elemente putem kojih potrošač može primati podražaje, Schmitt (1999) je razvio okvir, odnosno alat kojeg je nazvao „Strateški iskustveni modul“. Njegovi elementi su senzorska iskustva (*Sense*), afektivna

iskustva (*Feel*), kognitivna iskustva (*think*), fizička iskustva, ponašanja i životni stil (*act*), te u konačnici poistovjećivanje (*relate*). *Sense* obuhvaća stvaranje iskustva putem vida, zvuka, okusa i mirisa. *Feel* obuhvaća razumijevanje podražaja koji uzrokuju emocije i stavljanje potrošača u kontekst da suosjeća sa komunikacijskom porukom. *Think* obuhvaća nastojanje da se putem iznenađenja, intrige i provokacije cilja potrošačeva uključenost sa markom. *Act* je vezan uz nastojanje da se potrošačima pokažu alternativni načini kojima se neke svari mogu raditi. *Relate* je vezan uz nastojanje da se pojedinac poistovjeti s nečim te stvori želju za poboljšanjem samog sebe. (Za detalje modula pogledati autorov rad „Experiential Marketing“)

Kako bi se korisničko putovanje, zbog svoje velike važnosti, ugradilo u poslovni model poduzeća potrebno je pratiti sljedeće faze upravljanja korisničkim putovanjem (Rawson & Duncan, 2013):

1. Identificiranje korisničkih putovanja

Kako bi se mogli odrediti elementi korisničkih putovanja koji zahtijevaju promjene, potrebno je prvo definirati trenutno korisničko putovanje. Jedan od načina je tehnika *service blueprinting* koja je opisana u prethodnom dijelu poglavlja. Unapređenje korisničkog putovanja najbolje se odvija putem identificiranja kritičnih točki trenutnog korisničkog putovanja. Te točke su situacije u kojima korisnik ima neki problem radi kojega doživljava negativno iskustvo koje loše utječe na ukupni dojam i odnos s poduzećem. Kako bi se analiziralo iskustvo potrošača, potrebno je analizirati trenutnu i dizajnirati novu mapu za svako putovanje koja sadrži implikacije na poslovanje. Neke kompanije koriste i regresijske modele kako bi uočili koji dio putovanja najviše utječe na poslovni rezultat ili zadovoljstvo korisnika.

2. Razumijevanje trenutnih performansi korisničkog putovanja

U ovoj fazi, nakon što se definiralo trenutno korisničko putovanje, potrebno je ući dublje u srž svakog elementa. Potrebno je provesti dodatna istraživanja putem fokus grupa te praćenjem poziva korisničke službe. Faza omogućuje da se utvrde koji su to procesi u poduzeću koji nenamjerno stvaraju probleme za potrošače.

3. Redizajniranje iskustva

Autori navode kako redizajniranje iskustva ne mogu raditi pojedinci. Ono može početi tek nakon što se timovi iz različitih područja okupe i analiziraju kako bi pojedina promjena utjecala na pojedino područje. Time se sagledava poslovanje iz više perspektiva što bi u konačnici

trebalo donijeti bolje rezultate. Bitno je naglasiti kako se korisničko putovanje može dizajnirati za svaku varijaciju određenog problema. Primjerice, pri izgradnji stambenog objekta, moguće je napraviti korisničko putovanje za osobu koja gradi kuću za sebe, kuću za obitelj, poslovni objekt ili nešto drugo. U osnovi, svi oni imaju potrebu izgradnje stambenog objekta, međutim različite varijacije potrebe dovest će do različitih koraka u korisničkom putovanju stoga je poteravno gledati svako zasebno, ukoliko se utvrdi da je značajno. Dakle, najbitnije je redizajnirati iskustvo na onim točkama u putovanju korisnika na kojima se događaju uska grla.

4. Omogućavanje skaliranja putem kulturoloških promjena

Redizajniranje korisničkog putovanja potrebno je sagledati iz svih perspektiva. Nije dovoljno samo promijeniti dodirne točke zasebno kako bi se pružilo bolje iskustvo, već je potrebno i promijeniti organizacijsku strukturu i procese kako bi podržavali pružanje jedinstvenog iskustva potrošaču. To zahtijeva i definiranje određenih pokazatelja kojima će se lakše pratiti i utjecati na poboljšanje ukupnog korisničkog putovanja.

Takve promjene zahtijevaju ne samo promjenu procesa i strukture poduzeća, već i kulturološke promjene među zaposlenicima. Stavljanjem fokusa na korisničko putovanje kao glavni element odnosa prema korisniku, bitno se mijenja način na koji zaposlenici rade. Iz tradicionalne strukture u kojima svaka funkcija djeluje zasebno, fokus na korisničko putovanje zahtijeva međusobnu suradnju timova u kojoj funkcije gube na važnosti. Međutim, ukoliko poduzeće mijenja organizacijsku strukturu, nužan uvjet za funkcioniranje poslovanja je uvođenje mjernih sustava i pokazatelja kako bi se u konačnici sustavno pristupilo izgradnji jedinstvenih korisničkih putovanja. To zahtijeva premještanje fokusa s dodirnih točki kao zasebnih jedinica unutar poduzeća na korisnička putovanja različitih vrsta potrošača u cjelosti. Edelman i Singer (2013) navode kako je promjena zahtjeva, međutim u konačnici dovodi do povećanja zadovoljstva potrošača i zaposlenika, povećanja prihoda te snižavanje troškova.

3.3. Upravljanje iskustvom potrošača u procesu donošenja odluke o kupovini

U prethodnom poglavlju definiran je koncept korisničkog putovanja kao načina putem kojeg se može upravljati iskustvom potrošača. Ukoliko se usporede proces donošenja odluke o kupovini i dodirne točke, može se navesti kako su dodirne točke jače koncentrirane okolo faza procesa donošenja odluke o kupovini. Primjerice, prilikom faze kupovine potrošač će stupiti

više u kontakt s poduzećem, kao i u slučaju problema koji se javi u poslijekupovnom ponašanju ili eventualno ponovljene kupnje. Stoga, dizajniranje dodirnih točaka ključna je stvar u nastojanju stvaranja jedinstvenog i nezaboravnog korisničkog iskustva.

Svrha izgradnje percepcijskog monopola upravljanje je sviješću potrošača kako bi se u konačnici stvorila značajna konkurentska prednost. Uzevši u obzir prethodno navedenu tezu kako tržište postoji samo u svijesti potrošača, potrebno je definirati kako poduzeće može upravljati tržištima u svrhu kreiranja jedinstvenog korisničkog iskustva. Kako bi to uspijevalo, poduzeće treba zauzeti tržišnu orijentaciju.

Apple predstavlja primjer poduzeća koje upravlja iskustvom potrošača u cjelokupnom procesu donošenja odluke o kupovini. Meyer & Schwager (2007) navode kako upravljanje počinje u ranoj fazi. Jedan od elemenata je samo pakiranje proizvoda koje je moguće reciklirati te je složeno kao origami, a na poleđini piše da je proizvod dizajniran u Kaliforniji a proizveden u Kini čime Apple daje izjavu Apple proizvodi proizvod ali želi držati troškove niskima. Autor navodi kako je svaki Apple-ov proizvod stvoren s ulogom stvaranja ugodnog iskustva.

3.3.1. Orijentacija poduzeća kao preduvjet uspjeha

Fokusiranjem na upravljanje tržištima poduzeće razvija tržišnu orijentaciju. Tržišna orijentacija definirana je kao učenje tržišta koje se stalno mijenjam, dijeljenje naučenih znanja u poduzeću te prilagođavanje ponude istima (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000). Slater i Narver (2000:69) navode kako je tržišna orijentacija „poslovna kultura koja proizvodi izvanredne performanse preko svoje posvećenosti stvaranju superiorne vrijednosti za potrošače“. Kohli i Jaworski (1990:3) ističu sljedeće:

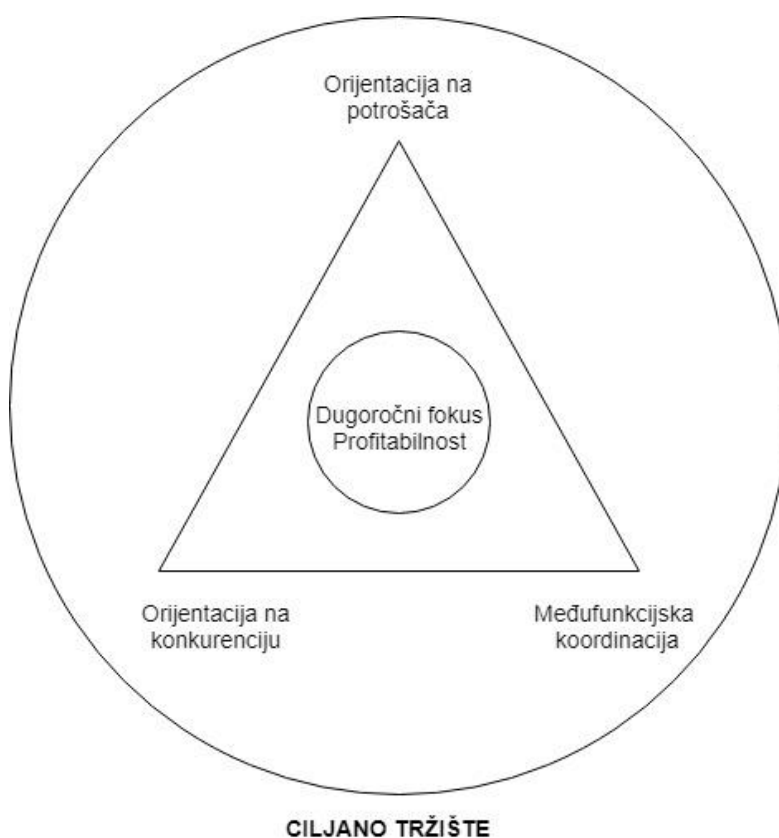
„Tržišna orijentacija obuhvaća a) jedan ili više odjela koji su uključeni u aktivnosti s namjerom razumijevanja potrošačevih sadašnjih i budućih potreba i faktora koji na njih utječu, b) dijeljenje istog sa svim odjelima u poduzeću te c) uključenost raznih odjela u aktivnosti dizajnirane kako bi zadovoljile određene potrebe potrošača.“

Narver i Slater (1990) navode kako je tržišna orijentacija ključan element pomoću kojega se kreira superiorna vrijednost za potrošače. Tržišna orijentacija se uobičajeno, navode Kohli i Jaworski (1990), temelji na 3 ključna elementa – fokus na potrošača, koordinirani marketing i

profitabilnost. Fokus na potrošača bazira se ne tržišnoj inteligenciji – konceptu koji u analizu uzima egzogene varijable koje utječu na sadašnje i buduće potrebe i preferencije potrošača. Tržišna inteligencija se ne temelji samo na anketama već primjerice i na savjetima sekundarnih izvora. Koordinirani marketing podrazumijeva kako marketing nije jedini odjel u poduzeću koji treba biti upoznat sa potrebama potrošača i sudjelovati u njihovom zadovoljavanju. Profitabilnost je, kako navode autori, više posljedica nego komponenta tržišne orijentacije.

Narver i Slater (1990) navode kako tržišna orijentacija podrazumijeva orijentaciju na potrošača, konkurenciju i međufunkcijsku koordinaciju (kao bihevioralne elemente), te dugoročni fokus i profitabilnost (kao kriterije za donošenje odluka).

Prikaz 23. Osnovni elementi tržišne orijentacije



Izvor: Narver i Slater (1990:21)

Tržišna orijentacija u literaturi predstavljena je kao karakteristika koja se veže uz dobre poslovne rezultate poduzeća. Profitabilnost kao posljedicu tržišne orijentacije navode Slater & Narver (2000). Autori su provedenim istraživanjem utvrdili kako postoji pozitivna korelacija između ta dva elementa. Kohli i Jaworski (1990) su definirali odnose tržišne orijentacije i drugih elemenata poslovanja. Ta orijentacija ima pozitivne učinke, a neki od odnosa su sljedeći:

- Veća averzija rizika dovodi do manje tržišne orijentacije
- Bolje obrazovno postignuće i niži socioekonomski status menadžera dovode do veće tržišne orijentacije
- Više konflikata između različitih odjela dovodi do manje tržišne orijentacije
- Veća pozitivnost glede promjena dovodi do veće tržišne orijentacije
- Veća briga o idejama iz drugih odjela dovodi do veće tržišne orijentacije
- Veće oslanjanje na tržišne faktore pri evaluaciji i nagrađivanju menadžera dovode do veće tržišne orijentacije
- Veća tržišna orijentacija dovodi do većeg zadovoljstva i uključenosti zaposlenika
- Veća tržišna orijentacija dovodi do boljih poslovnih rezultata
- Veća tržišna orijentacija dovodi do većeg zadovoljstva potrošača i učestalije kupnje
- Veće tehnološke promjene, tržišna kolebanja i konkurencija dovode do jače veze između tržišne orijentacije i poslovnih rezultata
- Slabija ekonomija države dovodi do jače veze između tržišne orijentacije i poslovnih rezultata

Osim tržišne orijentacije, u literaturi se pojavljuje primjerice i orijentacija na interakciju (Ramani & Kumar, 2008:41). Autori koji su definirali navedenu orijentaciju navode kako se ona razlikuje od tržišne u sljedećim elementima:

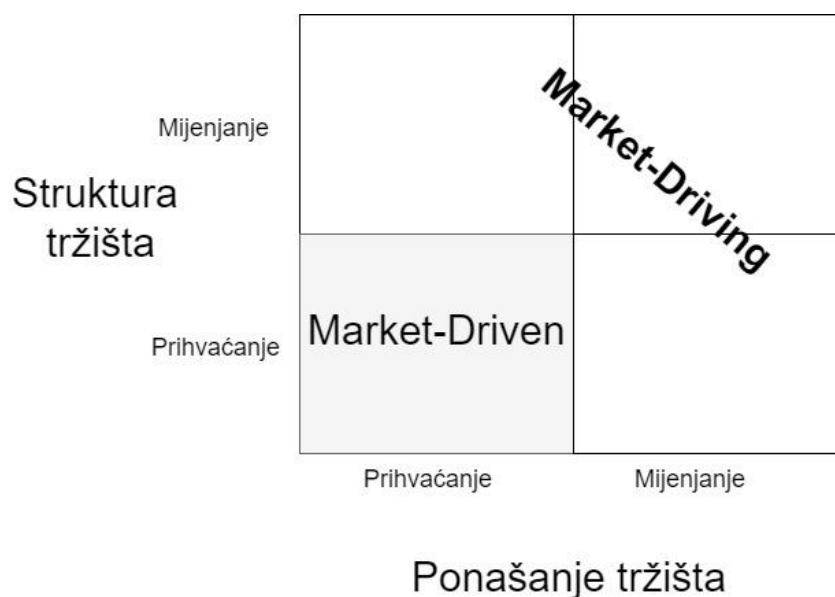
- Poduzeća koja su orijentirana na interakciju vjeruju da je individualni potrošač subjekt analize, a ne cijelo tržište
- Marketinške aktivnosti se poduzimaju sa potrošačem a ne za potrošača
- Veze između potrošača su vrlo važne
- Utvrđena je monetarna odgovornost za marketinški nastup

U kontekstu rada bitna je i orijentacija na interakciju s obzirom da se korisničko iskustvo stvara interakcijom. Taj pristup koriste poduzeća koja stavljaju naglasak na korisničko putovanje, te na korisničko iskustvo gledaju kao na svaki drugi proizvod.

3.3.2. „Market driving vs. Market-driven“ strategije upravljanja potrošačima

Tržišna orijentacija, kao što je prethodno navedeno, svakako donosi prednosti za poduzeće. Zadovoljstvo potrošača jedan je od elemenata koji je relevantan za ovaj dio rada. Međutim, pojam tržišna orijentacija često se u literaturi odnosi na pristup u kojemu je poduzeće vođeno tržištem (eng. *Market-driven*), odnosno situaciju u kojemu poduzeće prilagođava ponudu postojećim preferencijama potrošača. Jaworski, Kohli & Sahay (2000) zbog toga u svome radu čine distinkciju između dva moguća pristupa tržišnoj orijentaciji – *market driven* te *market driving*. Drugi oblik tržišne orijentacije, kako navode je *market-driving* pristup, odnosno upravljanje/vođenje tržišta.

Prikaz 24. Dva oblika tržišne orijentacije



Izvor: Jaworski, Kohli & Sahay (2000:46)

Autori navode kako strategija vođenja tržištem (eng. *Market-driven*) podrazumijeva prihvaćanje postojeće strukture tržišta i prihvaćanje preferencija i prihvaćanje i prilagođavanje ponašanju igrača u toj industriji. Kumar et al. (2011) za promjenu strukture tržišta govori u promjeni pravila igre. Upravljanje tržištem (eng. *Market-driving*) podrazumijeva proaktivno mijenjanje sastava igrača u određenoj konkurentskoj utakmici, odnosno u određenoj industriji. Obuhvaća i edukaciju tržišta, odnosno mijenjanje preferencija čime se razlikuje od strategije vođenja tržištem.

Autori dodaju kako se kod *market-driven* strategije poduzeća bore kako bi promijenili percepciju potrošača o trenutnoj ponudi poduzeća naspram ponude drugih poduzeća, prema onim atributima za koje se smatra da su važni potrošačima u tom trenutku. *Market-driving* strategija podrazumijeva stvaranje pozitivne percepcije potrošača o ponudi, međutim prema atributima za koje još nemaju stvorenu percepciju ili nisu bili razmatrani od strane kupaca.

Iz perspektive percepcijskog monopola, upravljanje tržištem, odnosno preferencijama je upravo ono što poduzeća moraju činiti kako bi se u konačnici i stvorio percepcijski monopol. Zauzimanje pozicija koje su „daleko“ od konkurencije odmiče poduzeća od „bliske“ konkurentske borbe i negativnih posljedica koje ona donosi.

Christensen & Bower (1996) diskutiraju kako poduzeća koja podliježu tehnološkim promjenama ne propadaju zbog vještina koje posjeduju o novim tehnologijama već zato što previše slušaju i rade ono što komuniciraju potrošači. Kumar et al. (2011) kritizira tržišnu orijentaciju (*market driven* strategiju) te navodi kako takva orijentacija vodi do preuskog fokusa na postojeće potrebe, marketinške miopije te uspijeva samo ako ne postoji konkurencija koja imitira poduzeće u strategiji. Filieri (2015:240), navodi kako *market-driven* pristup „ostavlja poduzeće podložno tiraniji opsluživanog tržišta na kojem menadžeri vide svijet samo kroz oči potrošača“. Slater & Narver (1998) navode kako je problem *market-driven* pristupa u tome što je fokus na kratki rok te kao posljedicu ima adaptivnost a ne generativno učenje. Filieri (2015) također kritizira *market-driven* pristup te navodi primjer Benetton-a, marke robne odjeće. Naime, Benetton se dugo vremena vodio *market-driving* pristupom, a vođen uspjesima Zara-e i H&M-a i opadajućim prihodima odlučio je zauzeti *market-driven* pristup. Ta promjena značila je brze odgovore na zahtjeve tržišta (potrošača) po pitanju modnih trendova. Benetton Grupa je uspjela preokrenuti trend pada prihoda, međutim to je kratko trajalo, te, kako navodi istraživanje, nisu uspjeli održati konkurentsku prednost u dugom roku. To je dokazalo kako korištenje *market-driven* pristupa uspijeva samo kod tržišnog pionira, u ovom slučaju Zara-e, dok Benetton kao imitator nije uspio održati konkurentsku prednost.

Potrebno je povezati slučaj Benetton-a sa analizom pozicioniranja koja se u ovom radu nalazi u poglavlju 2.2.1.4. Naime, kod definiranja percepcijskog monopola navedeno je kako tržišni pionir koji se uspije pozicionirati drugačije od konkurencije može samo profitirati ukoliko se pojavi konkurencija koja se želi pozicionirati na isti način. Može se zaključiti kako je Benetton, koji je bio pozicioniran drugačije od konkurencije (koristeći *market-driving* strategiju), u

pokušaju da se, iz vizualne perspektive govoreći, pozicionira blizu Zara-e učinio veliku pogrešku.

Kako bi se bolje razumio *market-driving* pristup, u nastavku slijede 3 generička pristupa koje su definirali Jaworski, Kohli & Sahay (2000):

1. Promjena strukture tržišta

- a. Dekonstrukcija

Odnosi se na uklanjanje pojedinih igrača (veleprodaje, distributora, ključnih utjecajnika ili komplementarnih subjekata) sa tržišta. Autori navode kako uklanjanje nije doslovan pojam, već se radi o promjeni ponašanja potrošača čime im određeni igrač ne pruža značajnu vrijednost.

- b. Konstrukcija

Odnosi se na dodavanje novih igrača u lanac vrijednosti industrije. Autori posebno ističu izgradnju nove mreže igrača te situaciju u kojoj uspjeh pojedinog poduzeća ovisi o tome čija će „paukova mreža“ (pojam koji koristi za sustav igrača u lancu vrijednosti) biti snažnija.

- c. Funkcionalna modifikacija

Odnosi se na promjenu funkcija koje pojedini igrači na tržištu obnašaju. To primjer za to bila bi integracija unaprijed ili nazad. Primjer iz prakse je slučaj kada je poduzeće Virgin Megastores stvorilo jedinstveno iskustvo za potrošača putem okružja koje je uključivalo glazbu, kioske i ostale elemente.

2. Promjena ponašanja tržišta

- a. Direktno

Putem stvaranja ili ukidanja ograničenja za potrošače i konkurenciju.

- b. Indirektno

Putem stvaranja ili preoblikovanja preferencija potrošačima. Autori navode primjer Wildfire osobnog asistenta – softvera koji je primao glasovne naredbe. Poduzeće je iskomuniciralo proizvod kao osobnu sekretaricu te na taj način promijenilo referentnu točku potrošačima. U tako stvorenoj kategoriji proizvoda, Wildfire nije imao direktnu konkurenciju. Kumar et al. (2000) za oblikovanje preferencija navodi kako ključan zadatak prodajnog odjela nije prodaja već kontinuirano učenje potrošača konzumaciji i prednostima određenog proizvoda.

Navedeni načini pružaju su vrlo bitni u stvaranju percepcijskog monopola. Predstavljaju mogućnosti putem kojih poduzeće može upravljati tržištima kako bi u konačnici stvorilo monopolsku poziciju i postalo važan sudionik tržišne utakmice. Ukoliko se konkurencija uništi ili se stvori pozicija u kojoj je konkurencija nevažna, lakše je utjecati na stvaranje percepcije monopola.

Pozicioniranje Wildfire softverskog programa moglo bi poslužiti kao primjer percepcijskog monopola. Naime, poduzeće je moglo pozicionirati Wildfire kao softverski problem, što je u suštini i bio. Međutim, poduzeće je promjenom referentne točke potrošačima uspjelo pozicionirati Wildfire kao osobnu sekretaricu. Time su automatski utjecali na iskustvo potrošača. Naime, osoba je percipirala kako posjeduje osobnu sekretaricu, što se može okarakterizirati jedinstvenošću. Vizualno govoreći, Wildfire se smjestio na percepcijsku mapu kao tržišni pionir, kako su ga potrošači i percipirali. Takva pozicija omogućavala mu je kvazi-monopolska obilježja.

Potrebno je naglasiti kako upravljanje tržištem nije dihotomna varijabla – može se okarakterizirati brojem promjena i intenzitetom promjena u strukturi tržišta. Stoga, poduzeće koje je značajno promijenilo pretpostavke na kojima počiva industrija bolje upravlja tržištem nego poduzeće koje je slabije (ili manje) promijenilo pretpostavki (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000). Iako novija literatura uglavnom govori o prednostima upravljanja tržištem, potrebno je naglasiti kako se radi u visoko-rizičnom pristupu (Kumar et al. 2000).

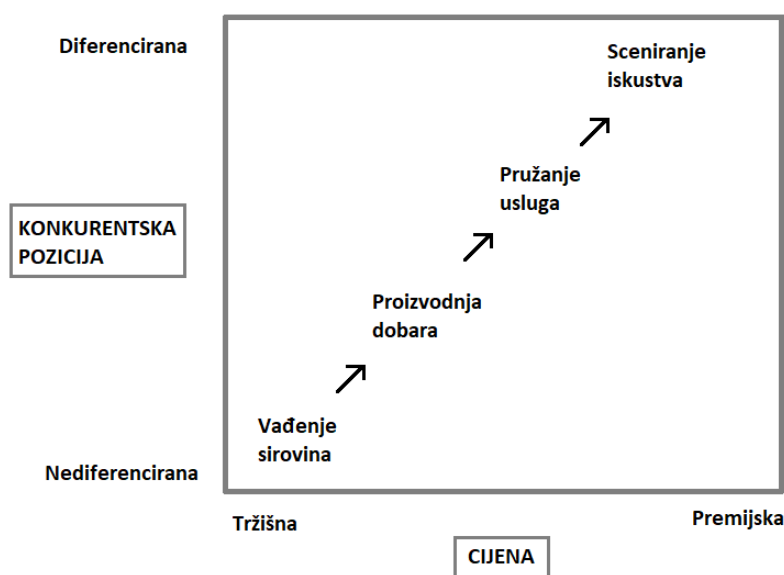
3.4. Specifičnosti upravljanja iskustvom potrošača u kontekstu nediferenciranih proizvoda

Tržišna orijentacija, odnosno preciznije *market-driving* strategija pregledom literature predstavlja bolju inačicu *market-driven* strategije, iako one nisu isključive već komplementarne (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000). Ujedno predstavlja i pristup putem kojega se kotinuirano stvara superiorna vrijednost za potrošača (Narver & Slater, 1990). Poduzeće može istovremeno koristiti oba pristupa. Kumar et al. (2000) navodi kako poduzeće može prilikom borbe s konkurencijom postaviti cijenu sličnih proizvoda značajno nižu od konkurentne. Time konkurencija mora mijenjati poslovni model kako bi opstala, što je vrlo teško u kratkom roku. Navedeni primjer može biti primjer za borbu s konkurencijom putem *market-*

driven pristupa, dok s druge strane poduzeće može graditi poslovanje putem *market-driving* pristupa te postaviti cijene više nego potrošači plaćaju za zadovoljenje te potrebe.

U kontekstu upravljanja iskustvom potrošača, potrebno je promotriti slučaj nediferencirane ponude. S obzirom da imaju malen potencijal stvaranja jedinstvenog iskustva putem generičkog proizvoda, poduzeća moraju upravljati tržištem putem subjektivnih, nefizičkih značajki proizvoda.

Prikaz 25. Razvoj ekonomske vrijednosti



Izvor: Pine & Gilmore, 1998:98

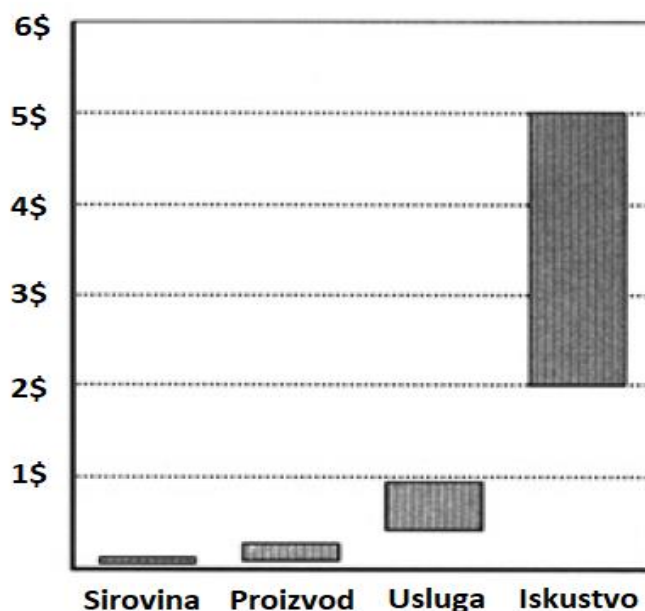
Navedeni prikaz prikazuje kako se pružanje ekonomske vrijednosti razvijalo tokom vremena. Počevši sa vađenjem sirovina, fokus je bio na nediferenciranoj ponudi koja se pruža uz tržišnu cijenu. Razlog tome je upravo nediferenciranost jer proces proizvodnje ne stvara značajnu vrijednost. Sirovine su, zbog fizičkih karakteristika i manjka potencijala za diferencijacijom, jednake na svakom tržištu stoga poduzeće nema uporište za postavljanjem premijske cijene. Autori za riječ sirovine koriste termin *commodities*. Bitno je napraviti distinkciju od značenja riječi *commodity* koji se spominjao u radu. Dok se u ovom smislu *commodity* koristio za sirovine, u prethodnom dijelu rada koristi se za kao pojam koji označava jednoličnost, odnosno manjak diferencijacije među konkurentskom ponudom – bilo da se radilo o proizvodima, uslugama ili procesima.

Nakon vađenja sirovina, na rast vrijednosti je utjecala prerada u procesu proizvodnje dobara čime su poduzeća stvarala veću vrijednost i uspjela postaviti višu cijenu. Međutim,

obilježavala ih je konkurentna borba relativno nediferenciranih proizvoda. To je kao posljedicu imalo razvoj pružanja usluga, što je povećalo vrijednost koja se pružala. U konačnici, kao zadnji oblik pružanja ekonomske vrijednosti spominje se sceniranje iskustva (sl.prijevod, eng. *Stage experience*). Autor navodi i pojmove agrarna ekonomija, industrijska ekonomija, ekonomija usluga te ekonomija iskustva kao termine koji prati razvoj ekonomske vrijednosti.

Školski primjer navedenog koncepta možemo vidjeti na primjeru kave. Pine & Gilmore (1999) navode da se unatoč tome što je kava nediferencirani proizvod, fokusom na jedinstveno iskustvo potrošača, mogu ostvariti visoke profitne marže.

Prikaz 26. Razvoj ekonomske vrijednosti u sklopu proizvodnje kave



Izvor: Pine & Gilmore (1999:2)

Autori navode kako se jedna funta (lbs) zrna kave prodavala za 1 dolar, što iznosi cent ili dva po šalici. Njenim mljevenjem i prodajom u dućan cijena za potrošača se penje na 5 do 25 centi po šalici. U posebnim ugostiteljskim objektima usluga pijenja kave doseže 50 centi po šalici. U konačnici, kava se može posluživati uz specijalni ambijent u profinjenim restoranima i za 2 do 5 dolara po šalici. Ljudi su za takvo nezaboravno iskustvo spremni platiti premijsku cijenu. Time se, kako kažu, pruža veća vrijednost i može se usitini postaviti viša cijena. U konačnici,

dovoljno je usporediti prodajnu cijenu šalice kave ako se prodaje kao sirovina od 1-2 centa te šalicu kave koja se prodaje uz jedinstveno iskustvo za 2.5 dolara.

Narver i Slater (1990) za komoditizirana poduzeća (ona koja prodaju proizvode poput šperploče i klada, koji su suštinski identična u kvaliteti i performansama) ističu kako bi trebala svarati superiornu vrijednost putem izrazito tržišne orijentacije. U tom slučaju, kako navode, rezultat pružanja vrijednosti bio bi dobar i za jednu i za drugu stranu.

Promatransi proizvod iz perspektive ukupnog proizvoda (termina koji je definirao Levitt, 1980), poduzeća koja nude nediferencirane proizvode moraju usredotočiti na pružanje proširenog proizvoda koji uključuje one aktivnosti koje se fokusiraju na stvaranje jedinstvenog iskustva. U takvom slučaju generički proizvod kao temelj poslovanja gubi na važnosti te postaje samo „stalak“, odnosno podloga na kojemu poduzeće može izgraditi sustav koji stvara superiornu vrijednost.

4. Istraživanje o načinima upravljanju iskustvom potrošača u kontekstu nediferenciranih proizvoda

4.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Iz perspektive percepcijske mape, poduzeća zauzimaju pozicije na njoj, a nerijetko se dogodi da prema određenim dimenzijama zauzmu poziciju koja je relativno blizu poziciji konkurencije. To stvara tržišne klastere u kojima poduzeća direktno konkuriraju jedna drugima te žele stvoriti konkurentsku prednost na temelju istih izvora. Diferencijacija se u tom slučaju predstavlja kao rješenje, međutim u situaciji kada generički proizvod ima ograničen potencijal diferencijacije proizvodna diferencijacija ne može donijeti značajne rezultate. U takvim situacijama, upravljanje korisničkim iskustvom se predstavlja kao rješenje, a njegov ekstrem je monopol percepcija potrošača o nekim dimenzijama.

Zbog toga što kod nediferenciranih proizvoda upravo korisničko iskustvo dolazi do izražaja, predmet ovog istraživanja je istražiti na koje načine stručnjaci u industriji koju karakterizira nediferenciranost upravljaju korisničkim iskustvom u pokušaju stvaranja diferenciranih ponuda. S obzirom da neke kompanije uspijevaju stvoriti diferencijaciju na taj način, cilj istraživanja utvrditi je koje su to pretpostavke na kojima se temelji rad stručnjaka iz bankarske industrije, ne bi li se uvidio prostor za poboljšanjem. Fokus istraživanja je na iskustvu potrošača u dijelu kreditiranja.

U skladu s prethodno navedenim, istraživačka pitanja su:

IP1: Na koje načine stručnjaci upravljaju korisničkim iskustvom u kontekstu nediferenciranih proizvoda?

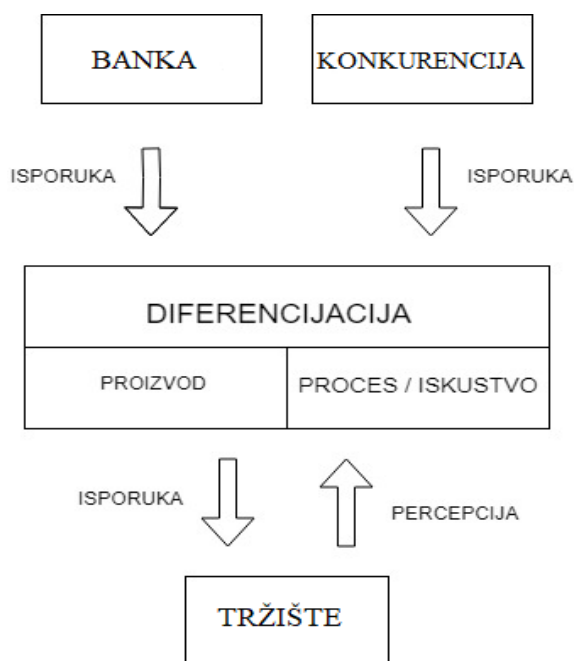
IP2: Kakvo je stajalište stručnjaka o diferencijaciji poduzeća?

IP3: Kako su stajališta stručnjaka o konkurenciji i percepciji potrošača o diferencijaciji?

4.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje se provodilo putem dubinskih intervjua na prigodnom uzorku eksperata na području upravljanja korisničkim iskustvom u bankarskom sektoru. Podsjetnik za intervju je imao sljedeću strukturu:

Prikaz 27. Struktura istraživanja



Izvor: Izrada autora

Navedena struktura sastoji se od 3 skupine koje djeluju na iskustvo potrošača – banke, konkurencije te potrošača. Banka je subjekt koji isporučuje ponudu, koju karakterizira proizvod te proces kojim se on isporučuje, odnosno iskustvo koje se pritom stvara. Međutim, istovremeno i konkurentske banke isporučuju ponudu koja se koncipira na isti način. Donji dio prikaza vezan je za potrošača, odnosno tržište kojem se ta ponuda isporučuje, a na temelju načina na koji se ona isporučila ono stvara percepciju o njoj. Percepcija ukupne ponude u ovom dijelu značajno je uvjetovana načinom isporuke odnosno stvorenim iskustvom.

Prvi dio podsjetnika za intervju za cilj je imao otkriti kakav je stav ispitanika prema diferencijaciji. Sukladno tome, pitanjima se željelo ispitati da li su ispitanici svjesni potrebe za diferencijacijom s obzirom da je kreditiranje izrazito nediferencirani proizvod. Osim toga, pitanja su bila usmjerena tako da se analizira na koji način se provodi upravljanje iskustvom

potrošača te kako je strukturirana kompanija u svrhu pružanja vrijednosti korisniku. Drugi dio podsjetnika za cilj je imao vidjeti na koji način se odvija tržišna utakmica, odnosno na koji način se kompanija odnosi prema konkurenciji. Radi se također o ključnom dijelu s obzirom da nediferenciranost upravo izvire iz toga što kompanije teže imitiranju ponude koje nude. Osim pitanja o imitiranju konkurencije, ovaj dio vezan je i za definiranje konkurencije kako bi se eventualno otkrila marketinška miopija. Treći dio za cilj je imao utvrditi kakva je percepcija potrošača iz perspektive stručnjaka. Pitanjima se željela utvrditi mogućnost cjenovne diskriminacije, odnosno razlika u cjenovnim osjetljivostima u odnosu na vrijednost koju određena ponuda pruža. Radi se o izričitom mišljenju stručnjaka o tome kakva je percepcija potrošača o razlikama, ključnim faktorima kod donošenja odluke te konkurenciji.

Istraživanje se provodilo u rujnu 2019. godine. Podaci su se prikupljali putem bilješki istraživača pri čemu se osigurala anonimnost ispitanika. Interpretacija dobivenih podataka provodila se analizom individualnih odgovora u pokušaju traženja individualnih specifičnosti te skupnom analizom kako bi se utvrdili obrasci razmišljanja koji se pojavljuju kod svih stručnjaka. U konačnici su se pokušale donijeti ključni obrasci ponašanja i razmišljanja koji utječu na stručnjake prilikom stvaranja korisničkog iskustva.

Prilikom provođenja dubinskih intervjua, fokus nije bio na tome da ispitanik odgovori na svako pitanje kako bi se u konačnici moglo kvantificirati odgovore. Ključna stvar je bila u tome da se prikupe kvalitetni i iscrpni podaci koji su dovoljno objašnjeni od strane iskusnih osoba kako bi se iz njih mogla utvrditi obrazloženja pojedinih obrazaca i donijeti zaključci.

4.3. Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno na stručnjacima na području upravljanja iskustvom potrošača u bankarskoj industriji. Istraživanjem su obuhvaćene 3 od 5 banaka sa najvećim tržišnim udjelom na području Republike Hrvatske. Ono što odlikuje ispitanike je direktna mogućnost utjecaja na korisničko iskustvo korisnika u bankama u kojima rade te više od 10 godina iskustva u tom području. Provedena su 3 iscrpna dubinska intervjua.

S obzirom na prethodno navedenu strukturu intervjua, rezultati istraživanja će biti prikazani u tri dijela. Prvi dio biti će vezan za svjesnost potrebe za diferencijacijom te procese kojima se kompanije bave, drugi dio će biti vezan za konkurenciju te će treći dio biti vezan za percepciju

stručnjaka o potrošačima. Nakon što se predstave rezultati istraživanja, fokus će se staviti na predstavljanje ograničenja koja su definirana na temelju rezultata. Radi se o ograničenjima koja koče banke da stvaraju percepcijski monopol.

4.3.1. Diferencijacija i korisničko iskustvo u bankama

Uzevši u obzir pretpostavku da je diferencijacija nužan preduvjet za stvaranje konkurentske prednosti, na početku samog intervjua kod ispitanika se željelo provjeriti postoji li svjesnost potrebe za diferencijacijom. Kao što je bilo i očekivano, svi ispitanici naveli su kako je potrebno koristiti strategiju diferencijacije kako bi banka uopće ušla na tržište ili napravila neki pomak na sadašnjem tržištu. Osim diferencijacije, ispitanici su navodili kako poduzeća paralelno pokušavaju smanjivati troškove, čime se aludira na strategiju niskih troškova. Kao jedan od razloga ispitanik broj 1 naveo je kako prihodi nisu dovoljno veliki stoga se pristupa optimizaciji. Međutim, iako je od ispitanika traženo da utvrde primjenjuje li se strategija nižih troškova, upitno je radi li se pravom strategijom niskih troškova koju je definirao Porter. Namještanje rashoda, ili kako je ispitanik broj 1 naveo „optimizacija“ zbog premalih prihoda kako bi profit u konačnici bio veći zapravo nije primjena strategije niskih troškova (troškovnog vodstva) već se radi o kratkoročnoj taktici koja za svrhu ima povećati profit. Iako se ne može tvrditi sa sigurnošću, ovaj detalj predstavlja indikacije da su banke zapravo „zapele u sredini“. Ta tvrdnja želi se argumentirati pretpostavkom da banke ne uspijevaju efikasno primjenjivati strategiju diferencijacije, a prema odgovorima ispitanika zapravo ne koriste ni efikasno strategiju niskih troškova (da se radi o pravom vodstvu u troškovima, ona bi bila dugoročno utemeljena u svim aktivnostima). S obzirom da se radi o indikaciji, preporuča se napraviti istraživanje potrošača koje bi pokazalo percipiraju li potrošači diferencijacije među bankama te napraviti dodatne analize kako bi se ustanovilo ima li naznaka o efikasnom provođenju strategije niskih troškova. Kao nadopunu prethodnoj tvrdnji o tome da banke imaju problem zaglavljivanjem u sredini (pokušaju implementacije diferencijacije i niskih troškova međutim bez ikakvih značajnih odnosa u bilo kojoj strategiji), ispitanik 2 navodi primjer određene banke koja je ulagala veliku svotu novca u promociju kako bi se diferencirali, međutim kako navodi „kada uđeš u banku shvatiš da nema nikakve“ razlike, zaključivši kako su banke potpuno iste „po proizvodu, iskustvu i svemu ostalom“. Ispitanik broj 2 navodi i problem struke sa nerazlikovanjem ciljeva i posljedica, a ispitanik broj 1 govori o problemu

nerazlikovanja strategije i taktike što govori kako struka nije sposobna suštinski stvarati vrijednost za potrošače.

Sljedeći element vezan je uz diferenciranost banaka na tržištu. Može se reći kako stručnjaci bankarske industrije ne vide značajnu razliku među bankama. U istraživanju izuzetak je ispitanik broj 3 koji navodi kako se određena banka razlikuje od ostalih. Kao izvore diferencijacije navodi cijenu i rizičnost (koja opet određuje cijenu). Ti elementi su sastavni dijelovi proizvoda, a za proizvod se ispitanik složio kako nema nikakve razlike, stoga se javlja nekonzistentnost mišljenja. Isti ispitanik navodi kako se banka razlikuje u korisničkom iskustvu, međutim bez relevantnih tvrdnji koje bi to potkrijepile, stoga se na temelju istraživanja može navesti kako stručnjaci koji su vezani uz bankarsku industriju ne misle da se banke na tržištu razlikuju.

Ukoliko se marketinške aktivnosti banke baziraju samo na promociji (što prema nekim tvrdnjama stručnjaka u bankarskom sektoru vrijedi), tada je vrlo teško napraviti ikakav odmak od konkurencije. Naime, promocija je samo alat koji služi kao potpora strategiji, viziji i misiji poduzeća. Ukoliko banka nije konzistentna, odnosno ukoliko komunicira nešto što zapravo ne pruža, tada se potrošač osjeća razočarano što loše utječe na iskustvo i reputaciju. Međutim, unatoč tome 2 ispitanika su implicitno navodila na to da je još uvijek promocija veliki dio ukupnog marketinga banaka. Kao pozitivan pomak, oboje su naveli kako su se stvari počele mijenjati nabolje.

Idući korak bila su pitanja o strukturi odjela koji brine o iskustvu potrošača i marketinga općenito kako bi se provjerilo može li organizacijska struktura podupirati pružanje diferencirane vrijednosti. Osnovna pretpostavka je da strategija diferencijacije zahtijeva integrirani pristup poslovanju, odnosno prilagodbu svih aktivnosti poslovanja. Osim problema sa marketingom kao većinski promocijom istraživanje je otkrilo i problem manjka autonomije u pojedinim organizacijama. Naime, ispitanik broj 1 je naveo kako razvoj proizvoda, kao jedan od ključnih odjela banke igra značajnu ulogu pri stvaranju ponude za potrošača. Bankarski sektor je specifičan što se tiče izrade proizvoda, stoga zahtijeva velik udio stručnjaka informacijskih tehnologija. Ispitanik broj 1 nadalje navodi kako marketing, odnosno odjel upravljanja iskustvom potrošača, nema značajnu sposobnost ko-kreacije ponuda sa odjelom razvoja proizvoda. Iako je razumljivo kako razvoj bankarskog proizvoda zahtijeva ne samo stručnjake informacijskih tehnologija već i matematičare i statističare, marketinško razmišljanje je veoma korisno u toj fazi. Naime, ponuda bi trebala biti razvijena tako da

efikasno zadovoljava potrebe i stvara tržište, za što je potrebno marketinško razmišljanje. Kumar et al. (2011) je naveo da tržišna orijentacija vodi do preuskog pristupa koji vodi marketinškoj miopiji, a može biti uspješna samo ako ne postoji konkurencija koja imitira ponudu. S obzirom da se radi o nediferenciranoj industriji, taj uvjet nije zadovoljen. Iako postoji određena razina utjecaja marketinga na cijeli lanac vrijednosti (ili kako je ispitanik broj 3 naveo „dovoljna“ razina utjecaja), marketing se uključuje u proces razvoja ponude tek u kasnijoj fazi, gdje više ne postoji mogućnosti za značajnim promjenama (Vidi Tablicu 3 za detaljnije objašnjenje). S obzirom da tada jedino što preostaje je iskomunicirati proizvod, ova teza može indicirati razlog zašto se marketing svodi samo na promociju. Potrebno je naglasiti da bi, iako je ispitanik broj 2 naveo nešto slično, banke na hrvatskom tržištu trebale koristiti svoju poziciju podružnica za testiranje novih stvari. S obzirom da je većina banaka na tržištu zapravo podružnica veće matične kompanije, ne radi se o velikom udjelu stoga bi matične organizacije trebale biti spremne na veći rizik i autonomiju banaka na hrvatskom tržištu. U konačnici, ukoliko se pokaže kao uspješan, projekt koji se pokrene na hrvatskom tržištu može se preslikati na sva tržišta na kojima određena banka posluje. Iako nije bilo postavljeno kao pitanje, interesantna je tvrdnja ispitanika broj 1 o tome kako se pozicioniranje određene banke radi globalno. Banka na hrvatskom tržištu u tom trenutku dobiva smjernice, a jedini način gdje se može nešto mijenjati je u interpretaciji s obzirom da se prilikom komunikacije smjernice prevode na hrvatski stoga komunikacija predstavlja moguće oblike manipulacije. Međutim, suština globalnog pozicioniranja mora ostati netaknuta.

Jedno od ograničenja koje se moglo uočiti kod ispitanika je statičan pristup cijelom procesu. Svi ispitanici indirektno i direktno promatraju banku kao nužnu potrebu. Svi ispitanici navode tvrdnju kako s bankom počinješ poslovati kada životna situacija to zahtijeva, odnosno da je nužnost jedini faktor koji utječe na potražnju za bankama. To se može okarakterizirati kao ne sudjelovanje u cijelom procesu donošenja odluke o kupovini već pojavljivanje tek u dijelu vrednovanja alternativa – koje se u konačnici svede na cijenu zbog nediferenciranosti industrije. Ispitanik broj 1 navodi kako banka ne može predstavljati životni stil te kako nema nikakve mogućnosti da se potrošač poistovjećuje sa određenom misijom neke banke; ideš tamo gdje ti je bliže ili jeftinije. Ti elementi utječu na to da banke zauzimaju statičan pristup stvaranju vrijednosti. Kao jedan od razloga ispitanik navodi kako banke više ne žele nuditi štednju zbog stanja aktiva koje imaju – žele plasirati ta novčana sredstva u obliku kreditiranja kako bi mogli zarađivati na kamatnim stopama. Kamatne stope na štednju stanovništva su približne nuli, što

samo potvrđuje navedenu tezu. Problem je što to nisu jedina ograničenja koja su tokom istraživanja dijagnosticirana (u nastavku će biti navedena i ostala).

Svi ispitanici naveli su NPS kao ključan mehanizam mjerenja iskustva potrošača. Korištenje skale na kojoj korisnik mora odrediti razinu zadovoljstva ili volje za preporukom pokazalo se kao standard industrije. Kod mjerenja iskustva potrošača potrebno je naglasiti kako kod ispitanika postoji određena doza prividne konkurentske prednosti temeljene na mjerenju iskustva. Naime, svi ispitanici naveli su *instant feedback* sustav kao značajan napredak u mjerenju iskustva. Iako se radi o napretku, istraživanje je pokazalo kako već svi ispitanici koriste taj sustav. Sustav je namijenjen promptnom ispitivanju zadovoljstva korisnika gdje se unutar 24 sata pojedini korisnici kontaktiraju kako bi izrazili svoje ne/zadovoljstvo. Time se uklanja problem koji se događa ukoliko se korisnika upita za zadovoljstvo prilikom sljedećeg kontakta; naime, korisnik može zaboraviti dio iskustva stoga taj sustav pruža mogućnost brzog bilježenja reakcija.

Svi ispitanici navode kako se promatraju dodirne točke. Potrebno je izdvojiti kako je ispitanik broj 1 izjavio da „dodirne točke u teoriji zvuče romantično, međutim u praksi se svode na poslovnicu ili web“. Svi ispitanici navode kako je poslovnica još uvijek uvjerljivo ključna dodirna točka, te da očekuju da će se u budućnosti možda to promijeniti – primarno zbog drugačijih navika mlađih generacija. Ispitanik broj 3 navodi kako u manjim mjestima ljudi dolaze u poslovnicu kako bi se ispričali sa službenicima, dok u urbanijim mjestima dolaze većinom stariji ljudi koji imaju vremena, čime se aludira na socijalnu komponentu koju banka i njeni službenici nude potrošačima

Što se upravljanja korisničkim putovanjem tiče, ispitanik broj 1 je naveo kako ga banka kreira prema proizvodu, dok su ispitanici 2 i 3 naveli kako ga banka kreira prema segmentima. U tom dijelu, nije moguće zaključiti koji je pristup bolji; iako ispitanici nisu spominjali tu opciju, kreacija ili barem mapiranje korisničkog putovanja prema proizvodu i prema segmentu može biti od koristi. Ispitanik broj 2 nadodaje kako se korisničko putovanje mapira prema segmentima kako bi se omogućio fokus na životnu vrijednost korisnika. Navodi kako je u tom pristupu „*novac down the road*“, odnosno da se time očekuje vrijednost od korisnika u budućnosti.

4.3.2. Konkurentske sile

U ovom dijelu istraživanja, željela se utvrditi perspektiva stručnjaka o poziciji banaka u kojima rade u odnosu na konkurenciju. Kao ključni koncepti pojavljuju se imitacija ponuda te oblici konkurencije.

Odgovori na pitanje „Koliko je važno imitirati tržišne ponude?“ bili su veoma slični. U osnovi, ispitanici broj 1 i 3 navode kako to sve banke rade; ispitanik broj 2 se malo izdvaja time što konstatira kako ne treba imitirati već promatrati. Ispitanik broj 3 donosi zanimljivu perspektivu na imitiranje - navodi da se kopiranje pojavljuje vrlo rijetko. Postojanje relativno istih proizvoda na tržištu opisuje preko određenog primjera. Naime, navodi kako u trenu kada određena banka izbacila neki proizvod na tržište, nije pitanje tko će je kopirati, već koliko će im vremena trebati da izbacila sličan proizvod na tržište; to objašnjava sa tvrdnjom da su u trenu izbacivanja „nečeg novog“ konkurentske banke su to već razvijale jer se radi o „slijedu bankarstva i nečega što se korisniku mora ponuditi“. U cijelu tvrdnju ubacuje i faktor inozemstva, te navodi kako nešto što se pojavi na hrvatskom tržištu već postoji u inozemstvu. Inozemne prakse prema tome predstavljaju izvore inspiracije za stvaranje novih ponuda. Ispitanik broj 1 pak navodi kako je ključna stvar u poslovanju banaka koliko brzo možeš stvoriti ponudu; jesi li prvi na tom tržištu ili koliko brzo možeš osmisлити imitaciju određene ponude.

Svi ispitanici su naveli kako se konkurentske ponude promatraju unutar svakog odjela, međutim ključan izvor informacija o konkurenciji daju im tržišna istraživanja kojima pristup imaju sve banke; jedan dio kroz primarna istraživanja, a drugi dio kroz istraživanja koja su provedena od strane agencija za istraživanje pa su dostupna svima.

Kako bi se utvrdilo kako ispitanici gledaju na fintech startupove poput Revolut-a, postavljeno im je pitanje „U koliko mjeri su fintech startupovi konkurencija bankama?“. Time se željelo vidjeti na kojem tržištu banke vide fintech startupove koji pružaju financijske usluge. Svi ispitanici naveli su kako ih smatraju konkurencijom. Ispitanik broj 2 navodi kako se primjerice Revolut ne želi definirati kao banka zbog toga što bi u takvom slučaju bili podložni kompleksnoj regulativi koja je vezana za banku. Time, kako ispitanik navodi, žele biti manje podložni kontroli i regulativama. Ispitanik broj 1 navodi kako se ne radi o bankama, već o inačicama banke, međutim navodi kako ih svejedno vidi na istom tržištu.

4.3.3. Percepcija o potrošačima

Ovaj dio rada predstaviti će rezultate istraživanja o percepciji potrošača iz perspektive stručnjaka iz industrije. Dakle radi se o tome kako stručnjaci smatraju percepciju potrošača u bankarskoj industriji.

Postoje razlike u mišljenjima stručnjaka iz industrije o percepciji potrošača. Naime, mišljenje ispitanika broja 3 su različita od ostalih. Ispitanici broj 1 i 2 navode kako potrošač vidi banku i fintech startup na istom tržištu; ispitanik broj 2 eksplicitno navodi tu tezu, a posebno ističe situaciju kod osviještenog potrošača, dok ispitanik broj 1 navodi kako prosječni klijent („koji nije završio ekonomski fakultet“) ne vidi razliku između fintech startupa i banke te ide tamo gdje je cijena najpovoljnija. Ispitanik 3 se u ovom pitanju razlike te navodi kako je to teško odrediti, međutim ipak da to nije slučaj.

Može se uočiti kako taj novi oblik konkurencije (startupovi) zapravo utječe na poziciju koju su banke imale dugo vremena. Naime, ispitanik broj 1 navodi kako povjerenje koje je dugo vremena igralo značajnu ulogu u bankarstvu počinje gubiti na važnosti. Potrošač može svoja sredstva držati bilo gdje te mu primjerice kod Revolut-a povjerenje ne igra značajnu ulogu. Ono što mu Revolut nudi je jednostavnost otvaranja računa i povoljnije cijene. Ispitanik broj 2 navodi kako konkurentska prednost Revolut-a leži u povoljnoj cijeni (interbankarski tečaj), te u dodatnim uslugama poput putnog osiguranja te jednokratne kartice za online kupovanje čime su maknuli rizik koji određeni potrošači percipiraju prilikom online kupovine. Sve to je potrošaču dostupno putem mobitela, a ispitanik broj 2 nadalje navodi kako Revolut ima jednu od najboljih komunikacija u bankarskom sektoru koja počiva na sustavu preporuka. Naime, Revolut korisnicima daje pogodnosti ukoliko dovedu dodatne korisnike; upravo preporuka drugih je jedna od stvari za koju je ispitanik broj 3 naveo da igra ulogu prilikom odabira prve banke. S druge strane, ispitanik broj 3 navodi kako mediji još nisu dovoljno iskomunicirali i educirali tržište o takvom obliku konkurencije. Može se zaključiti kako digitalno obrazovaniji dio ljudi zapravo s manje rizika gleda na Revolut.

Ispitanik broj 2 navodi kako se uz cijenu kao bitan faktor pojavljuje i jednostavnost. Iako relativno širok pojam, predstavlja potencijal za stvaranje diferencijacije. Ispitanik broj 1 navodi kako potrošači prilikom vrednovanja alternativa bankarskih kredita posjete nekoliko banaka ne bi li našli najpovoljniju kamatnu stopu, aludirajući na važnost cijene u odabiru banke. Dodatno, navodi da postoji dio potrošača koji se zna vratiti u banku u kojoj je već jednom tražio

informacije te pokušava pregovarati o cijeni; kao temelj za pregovaračku moć uzima činjenicu da je kod druge banke kamatna stopa niža. To predstavlja vrlo nepovoljnu situaciju za banke na tržištu, i samo dodatno ukazuje na nediferenciranost. Naime, radi se vrlo ekstremnoj razini nediferenciranosti koja ukazuje na činjenicu da banke nisu u mogućnosti stvoriti nikakvu dodatnu vrijednost za potrošača. Ukoliko nijedna banka ne može pružiti ništa drugačije za potrošača, logično je da će se pojaviti navedena situacija. Gledavši na razini industrije, to stvara pritisak na cijene što u konačnici vodi manjim profitima svih banaka. Ukoliko potrošač uspije ugovoriti povoljniju cijenu kod samo jedne banke pokrenut će spiralu smanjivanja cijena, odnosno rat cijena. Jednom kada banka spusti cijenu vrlo teško će s vremenom moći podignuti je. Jedan razlog je što se potrošač relativno lako navikne na nižu cijenu i ne trpi povećanje, a drugi je da bi povećanje razine cijena na višu razinu moglo podići cijene iznad konkurentske; u toj situaciji, potrošač bi s obzirom da ne percipira dodatnu vrijednost prešao kod konkurencije. Efekt regulacije cijene s obzirom na konkurenciju potvrdilo je dvoje ispitanika.

Ispitanik broj 3 je naveo relativno drugačiju sliku procesa donošenja odluke o kupovini. Naime, navodi kako pri odabiru banke potrošač ne može uočiti razliku među bankama. U toj fazi je dostupnost, odnosno blizina banke za privatnog korisnika značajan faktor koji utječe na donošenje odluke o kupovini, dok je to kod poslovnih korisnika reputacija banke. Dodaje kako u toj fazi eventualno može utjecati preporuka neke osobe ili Isti ispitanik navodi kako se u drugoj fazi, kada potrošač postane klijent banke, promjeni situacija; tada cijena više nije presudan faktor da klijent ostane u banci te banka može mijenjati cijenu bez da izgubi korisnika. To se može interpretirati postojanjem visokog troška prelaska iz jedne u drugu banku. Drugi razlozi mogu biti primjerice loša reputacija banke ili letargičnost potrošača koje su svi ispitanici navodili u drugim kontekstima. Ispitanik broj 2 je, također u drugom kontekstu naveo kako je potrošač vrlo letargičan te nesklon promjeni. Navodi kako potrošači ne znaju za neka prava koja imaju, a i ako ih znaju nemaju volje zapoduzimanjem čega po tom pitanju. Kod ispitanika 1 i 2 primijetilo se kako je upravo ta letargičnost potrošača ograničenje koje im daje privid da se ne mora ništa značajno mijenjati jer će potrošači svejedno kupovati bankarske proizvode.

U istraživanju se željelo utvrditi kako ispitanici percipiraju osjetljivost cijena potrošača. Na pitanje „Smatrate li da bi potrošači bili spremni platiti više ukoliko bi iskustvo neke banke percipirali boljim?“ ispitanici su u globalu dali pozitivne odgovore, međutim navode neke razlike među potrošačima. Ispitanik broj 1 navodi kako su samo „premium“ segmenti spremni platiti više za bolje iskustvo. „Mass market“, kako ga ispitanik broj 1 naziva, uglavnom nije spreman platiti više već samo razmišlja o tome da je cijena niža. Njega čini većina tržišta, a

odlikuju ga niska primanja. Ispitanik broj 3 navodi kako su uglavnom potrošači spremni platiti više za bolje iskustvo, uz poseban naglasak na potrošače koji ne koriste samo osnovne usluge bankarstva poput otvaranja računa i transakcija. Kod jednostavnih usluga (primjerice transakcija), kako navodi, potrošač ni ne vidi razlike među bankama, a spoznaje ih kada počinje koristiti više usluga i proizvoda. Ispitanik broj 2 eksplicitno navodi kako su svi spremni platiti više. Dakle, može se reći kako se smatra da su potrošači spremni platiti više za bolje iskustvo koje bi im banka dovela. Posebno je interesantna podjela koju navodi ispitanik broj 3 za poslovno tržište. Naime, navodi kako manja poduzeća imaju jednu banku kojoj su lojalni, dok velika poduzeća konstantno posluju sa više banki čime si osiguravaju minimalni rizik i najbolje uvjete. Iako ispitanik nije naveo razloge tome, to se može interpretirati na način da kod manjih poduzeća osoba koja vodi financije (što može biti i sam vlasnik) ima dosta drugih obaveza stoga jednom kada odabere banku nema vremena i volje tražiti dalje. Kod velikih poduzeća s druge postoji poseban odjel za financije gdje se može dogoditi da postoji osoba koja je zadužena samo za jednu stvar. To znatno mijenja ključne faktore donošenja odluke o kupovini. U takvoj situaciji, može se prepostaviti, osoba koja donosi odluku vođena je isključivo cijenom kao značajnim faktorom s obzirom da u kontekstu cijele organizacije iskustvo koje ona ima ne igra nikakvu ulogu. Njen zadatak je financiranje kompanije a upravu u konačnici zanimaju kvantitativni pokazatelji.

4.3.4. Diskusija o mogućnosti stvaranja percepcijskog monopola

Prethodno su navedeni ključni rezultati provedenog istraživanja. U konačnici, cilj ovog istraživanja bio je utvrditi mogućnosti stvaranja percepcijskog monopola u bankarskoj industriji. Utvrđeno je kako iz perspektive stručnjaka, a i na temelju osnovnih tržišnih kretanja i potrošačkih navika koje su naveli, ne postoji banka koja je na hrvatskom tržištu uspjela stvoriti značajnu diferencijaciju, a kamoli percepcijski monopol. Kako bi ovaj rad imao veći doprinos shvaćanju stvaranja percepcijskog monopola u kontekstu nediferenciranih proizvoda, u nastavku slijede ključna ograničenja koja bankama, odnosno osobama koje upravljaju iskustvom potrošača ne dopuštaju stvaranje istog.

Ograničenja su utvrđena analizom intervjua. U nastavku su prikazana uz navođenje tvrdnji ili citata na kojima se ona temelje, nakon čega su dodatno pojašnjena. Uz neke tvrdnje u zagradama je navedena napomena autora koja pobliže daje razlog zašto je ta tvrdnja temelj

određenog ograničenja. Potrebno je naglasiti kako su neka od ograničenja povezana, te su definirana na temelju svih dobivenih podataka od ispitanika, dok su ključne tvrdnje navedene.

Tablica 3. Ograničenja pri stvaranju percepcijskog monopola

Ograničenje	Tvrdnje i citati na kojima se ograničenje bazira
Ne razlikovanje strategije i taktike	<p>Ispitanik 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Ljudi koji imaju vodeće pozicije ne razlikuju razliku između strategije i taktike <p>Ispitanik 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Poduzeća griješe u tome što ne razlikuju što je cilj a što je posljedica, te zapravo ne znaju odrediti strategiju
Zaglavljani u sredini	<p>Ispitanik 1</p> <ul style="list-style-type: none"> „Smanjuješ troškove jer moraš – prihodi ti nisu dovoljno veliki pa se ide u optimizaciju“ Sve banke se pokušavaju diferencirati, ali nijednoj to ne uspijeva – „all banks are alike“ <p>Ispitanik 2</p> <ul style="list-style-type: none"> „Smanjivanje troškova je prisutno svugdje“ Diferencijacija je potrebna da bi uspio, međutim nijedna banka na tržištu se nije uspjela diferencirati Sve banke su iste – po iskustvu i po svemu ostalom <p>Ispitanik 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Potrebno je primjenjivati strategiju diferencijacije Banke se ne razlikuju u proizvodima uopće – sve banke nude sve isto
Prekasno uključivanje u proces donošenja odluke o kupovini	<p>Ispitanik 1</p> <ul style="list-style-type: none"> U bankarstvu dodirne točke počinju kada već spoznaš potrebu Teško je stvoriti potrebu za bankarskim proizvodom – „kada prodaješ losion možeš posvjestiti potrebu na temelju budućeg dobra, a u banci ne“ Odjel marketinga se svodi na promociju <p>Ispitanik 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Fokus je na poslovnici – poslovnica je uvjerljivo najbitniji dio korisničkog iskustva <p>Ispitanik 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Korisnik može spoznati razliku tek kada dođe u poslovnicu
Statičan pristup građenja korisničkog iskustva	<p>Ispitanik 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Ne postoji banka koja se diferencira Potrošač se ne može poistovjećivati s bankom i banka ne može predstavljati životni stil Često promjena ostane samo na pokušaju – „Zaključiš da većinu ne možeš napraviti, previše košta i onda ostaneš na tome što imaš“ Potrošači mijenjaju banku zbog iskustva, međutim marketing se u bankama još uvijek svodi samo na promociju <p>Ispitanik 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Ne postoji banka koja se diferencira Hrvatsko tržište je letargično – nije sklono promjenama (Napomena – to se uzima kao pretpostavka koja se ne može mijenjati)

	<ul style="list-style-type: none"> • Postoji banka koja je komunicirala razliku, međutim kada potrošač stupi u interakciju ne percipira razliku jer banka nije dobra u izgradnji korisničkog iskustva • Bankarstvo je tradicionalno i nema prostora za nove stvari • Banka je nešto što ti kad tad zatreba <p>Ispitanik 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korisnik može spoznati razliku u bankama tek kada počne koristiti kompleksnije usluge (Napomena - međutim svi ispitanici navode kako ne postoji razlika među bankama; ne uspijeva se izgraditi jedinstveno iskustvo) • Mala poduzeća obično imaju jednu banku i nemaju s čime usporediti korisničko iskustvo (Napomena – klijent ne zna što može očekivati od neke banke pa je odluka prepuštena slučaju)
Nemogućnost iskorištavanja cjenovne (ne)osjetljivosti	<p>Ispitanik 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Premium i private“ segmenti su spremni platiti više za bolje korisničko iskustvo (Napomena - a navodi kako nema diferencijacije) <p>Ispitanik 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potrošači su spremni platiti više za bolje iskustvo (Napomena - navodi kako unatoč tome nema diferencijacije) <p>Ispitanik 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potrošač je za bolje iskustvo spreman platiti više • Kada osoba postane klijent, cijena mu više nije presudni faktor • Mala poduzeća su obično lojalna jednoj banci
Državna regulativa	<p>Ispitanik 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odjel pravnih poslova igra veliku ulogu s obzirom na regulativu <p>Ispitanik 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odjel pravnih poslova mora biti uključen u cijeli proces zbog puno zakona i propisa <p>Ispitanik 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postoji veliki broj propisa i zakona koji reguliraju poslovanje banka • Karakteristike proizvoda su dobrim dijelom propisane regulativom (Primjerice instrumenti osiguranja)

Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

1. Ne razlikovanje strategije i taktike

Ispitanici broj 1 i 2 navode kako su zabrinuti oko toga da ljudi u industriji ne razumiju razliku između strategije i taktike, te između cilja i posljedice. Svi ispitanici naveli su kako je diferencijacija potrebna, međutim nijedna banka nema utemeljen strateški smjer putem kojega će stvoriti diferencijaciju već je fokus na promociji. U konačnici, to je jedan od razloga zašto banke zauzimaju slične/iste pozicije na tržištu (ta teza može se potkrijepiti time što su ispitanici navodili kako nema razlike među bankama).

2. Zaglavljani u sredini

Drugo ograničenje je zaglavljivanje banaka u sredini – iako banke žele primjenjivati i diferencijaciju i strategiju niskih troškova banke ne uspijevaju niti u jednoj od navedenih strategija. Tome u prilog prvenstveno idu tvrdnje svih ispitanika kako potrošači ne percipiraju razlike među bankama. Nadalje, ta tvrdnja temelji se i na izjavi ispitanika broj 1 kako banke kratkoročno smanjuju troškove kada prihodi nisu dovoljno veliki. U teorijskom dijelu rada navedeno je kako je osnova za ostvarenje konkurentске prednosti kvalitetna primjena barem jedne od strategija. Problem banaka je u tome da ne uspijevaju kapitalizirati na niti jednoj od strategija.

U ovom dijelu savjetuje se da banke porade na određivanju strateških smjernica kako bi pronašle svoju jedinstvenu poziciju na tržištu; prvenstveno kroz diferencijaciju, a kao dodatna mogućnost javlja se i strategija niskih troškova, koja ne smije anulirati nastojanja diferencijacije. Ovo ograničenje povezano je s prethodnim; postoji mogućnost kako zbog problema u razlikovanju strategije i taktike banke uopće nemaju određene strategije.

3. Prekasno uključivanje u proces donošenja odluke o kupovini

Prilikom provođenja istraživanja moglo se zaključiti kako banke pokušavaju pobijediti konkurenciju tek u kasnijoj fazi procesa donošenja odluke o kupovini. Nekoliko je tvrdnji na temelju kojih je donesen taj zaključak. Ispitanik broj 1 naveo je kako dodirne točke u bankarstvu počinju tek kada potrošač spozna potrebu, što znači da banke ne pokušavaju utjecati na potrošače u fazi spoznaje potrebe. Dodatno, to se potkrepljuje tvrdnjom ispitanika broj jedan kako je vrlo teško na bankarskom tržištu posvjestiti potrebu te tvrdnjom ispitanika broj 2 kako je banka nešto što ti kad-tad zatreba. Navedena tvrdnja ispitanika broj 2 pokazuje kako stručnjaci u bankarskoj industriji uzimaju pretpostavku da su potrebe potrošača varijabla koja se ne može mijenjati te cijelu tržišnu utakmicu temelje na tome. Ispitanik broj 3 navodi kako korisnik može spoznati razliku među bankama tek kada dođe u poslovnicu ili tek kada počinje koristiti kompleksnije usluge. Time zapravo govori kako banke ili ne utječu ili nisu sposobne utjecati na potrošača sve do trenutka kada on stupi u poslovnicu; svi procesi do tog trenutka prepušteni su slučaju.

U ovom dijelu predlaže se edukacija potrošača o pozitivnim efektima posjedovanja znanja o vođenju financija u kućanstvu. Posebno se naglasak može staviti na mlađe stanovništvo kako bi banka stvarala odnos s njim i prije nego osoba spozna potrebu za bankarskim uslugama te

da dodatno posvjesti tu potrebu. Prijedlog se temelji na konceptu životne vrijednosti kupca u kojem se potrošač gleda dugoročno; kao budući izvor prihoda.

4. Statičan pristup izgradnji korisničkog iskustva

Vrlo velik problem industrije je nediferenciranost, koja se može navesti kao posljedica kod svakog ograničenja. Statičan pristup građenja korisničkog iskustva jedno je od ograničenja koje je izvor nediferenciranosti. Prethodno je navedeno kako potrošači ne percipiraju razlike među bankama čime se odluka bazira primarno na cijeni te djelomično na nekom drugom faktoru. Konkurencija u cijeni vodi industrijskom kolebanju cijena koje u konačnici donosi negativne posljedice za sve konkurente. To nam govori kako banka ne uspijeva/pokušava izgraditi korisničko iskustvo koje će je diferencirati od konkurencije. Ispitanik 2 navodi primjer banke koja je komunicirala razlike, međutim nisu poradili na korisničkom iskustvo što je dovelo do toga da se potrošač razočarao prilikom dolaska u banku. Nadalje, ispitanik 2 navodi kako je bankarstvo tradicionalno i nema prostora za nove stvari, te da je ono nešto što ti kad tad zatreba. Ispitanik 1 nadalje navodi kako se potrošač ne može poistovjećivati s bankom te da ona ne može predstavljati životni stil. Obje tvrdnje mogu biti pogubne prilikom kreiranja korisničkog iskustva; ukoliko osoba smatra da je nešto predodređeno neće moći znatno utjecati na istu stvar. Dakle, statičnom pristupu uzrok može biti mišljenje stručnjaka kako u industriji nema mjesta promjenama. Dodatno, to se može potkrijepiti tvrdnjom ispitanika broj 2 kako je tržište letargično i nije sklono promjeni.

Bitan dio prilikom izgradnje jedinstvenog korisničkog iskustva je i komunikacija istog. Ispitanik broj 3 navodi kako mala poduzeća posluju sa jednom bankom iz razloga što nemaju s čime usporediti korisničko iskustvo koje im ta banka pruža, te tako nisu ni svjesni ako je nešto lošije nego što konkurencija nudi. Ta tvrdnja govori o tome kako banke ne uspijevaju dobro komunicirati iskustvo koje nude (izuzetak je naveden primjer ispitanika broj 2, međutim ta banka je prema njegovim riječima komunicirala nešto što ne posjeduje).

5. Nemogućnost iskorištavanja cjenovne (ne)osjetljivosti

Ključna pretpostavka na kojoj ovo ograničenje počiva su tvrdnje svih ispitanika kako je barem jedan dio potrošača spreman platiti više za bolje iskustvo (ispitanici broj 2 i 3 navode kako su svi spremni platiti više, dok ispitanik broj 1 navodi kako se radi samo o višem sloju građana – „premium i privatni segmenti“). Te tvrdnje vezane su za privatni sektor; u poslovnom sektoru, kako navodi ispitanik broj 3, mala poduzeća su izrazito lojalna jednoj banci. Uz pretpostavku

a) da se financijskim uslugama jednim dijelom baci i vlasnik koji ima mnogo drugih obveza, b) da mu je korisničko iskustvo važno kod bankarskih usluga te c) da je tvrdnja da mala poduzeća posluju samo s jednom bankom kojoj su lojalni, banka ima mogućnost stvoriti jedinstveno korisničko iskustvo specijalizirano za mala poduzeća uz postavljanje premijske cijene za isto. Međutim, svi ispitanici su naveli kako je cijena ključan faktor kod poslovanja s bankom što ukazuje na to da poduzeća prilikom poslovanja ne koriste cjenovnu osjetljivost kao jednu od varijabli koja djeluje njima u korist.

Dodatno, ispitanik broj 3 navodi kako kod klijenata, nakon što postanu to postanu, postavljanje relativno više cijene neće rezultirati odlaskom klijenta u drugu banku. Ta tvrdnja je također jedna od pretpostavki na kojoj se bazira ovo ograničenje.

6. Državna regulativa

Svi ispitanici su naveli kako državna regulativa igra značajnu ulogu u poslovanju banaka. Ispitanici broj 1 i 2 posebno su isticali kako odjel pravnih poslova mora biti uključen u sve aktivnosti banke s obzirom na ogroman broj zakona i propisa kojih se banke moraju pridržavati. Ispitanik broj 3 navodi kako državna regulativa direktno utječe na karakteristike proizvoda s obzirom da su neke od njih preodređene; time banke imaju izrazito ograničen potencijal proizvodne diferencijacije.

Dodatni problem koji se može javiti zbog kompleksne državne regulative je i taj da stručnjaci prestaju s nastojanjima da nešto promjene s obzirom da postoji šansa da će pokušaj promjene možda završiti obustavljanjem istog od strane odjela pravnih poslova s obzirom da zakoni to zabranjuju.

Ispitanik broj 3 navodi kako državna regulativa stavlja banke u nepovoljan položaj u odnosu na nova *fintech* poduzeća. Navodi kako primjerice Revolut ne podliježe zakonima kao i banka, međutim nudi financijske usluge.

4.4. Ograničenja istraživanja

Razmatranjem navedenih rezultata istraživanja potrebno je imati u vidu kako istraživanje sa sobom nosi određena ograničenja. Primarno ograničenje ovog istraživanja je relativno malen prigodni uzorak. Naime, za donošenje relevantnijih zaključaka potrebno bi bilo povećati

uzorak. Iako cilj istraživanja nije bio donijeti skupne podatke već pronaći određene elemente, povećanje uzorka svakako bi doprinijelo relevantnosti istraživanja.

Iako se radilo o ekspertima koji imaju značajnu ulogu u stvaranju korisničkog iskustva u bankarskoj industriji, u istraživanje bi trebalo uključiti i osobe koje rade i na operativnim pozicijama kako bi se dobio integrirani prikaz cjelokupnog procesa stvaranja iskustva.

Nadalje, potrebno je navesti i subjektivnost ispitanika kao jedan od ograničenja istraživanja. S obzirom da se tokom istraživanja nisu koristile skale i kvantitativna mjerila, rezultati ne mogu biti kvantificirani i podložni su faktorima koji kod ispitanika mogu uzrokovati subjektivnost i pristranost.

Istraživanje donosi perspektivu stručnjaka iz bankarske industrije s fokusom na diferencijaciju. Iz njihovih odgovora došlo se do određenih zaključaka o nediferenciranosti industrije, međutim kako bi se sa stopostotnom sigurnošću moglo utvrditi stanje industrije, potrebno je napraviti analizu percepcije klijenata banaka o razlikama u industriji. Time bi se dobio pogled o obje strane industrije čija bi analiza i usporedba mogla donijeti zanimljive rezultate. Preporuča se daljnje istraživanje upravo na temu percepcija potrošača o diferenciranosti industrije čime bi se znatno doprinijelo odabranoj temi.

5. Zaključak

Korisničko iskustvo kao način diferencijacije u novije vrijeme dobiva na važnosti, iako je „ekonomija iskustva“ u literaturi pojam poznat već dvadesetak godina. Posebna važnost korisničkog iskustva pronalazi se u industrijama koje karakterizira nediferencirast proizvoda, odnosno ograničen potencijal diferencijacije u samom proizvodu. U nekim slučajevima, iskustvo postaje sam proizvod koji se nudi potrošačima, iako ne posjeduje nijedno fizičko obilježje. Unatoč tome, poduzeća danas često zauzimaju iste/slične pozicije na tržištu te konkurentsku prednost žele temeljiti na istim elementima. To vodi u situaciju gdje zbog manjka diferencijacije cijena postaje glavni faktor u procesu donošenja odluke o kupovini. Osim što poduzeće ne uspijeva stvarati visoke profite, potrošač ne dobiva dodanu vrijednost čime se taj proizvod/usluga pretvara isključivo u funkcionalan. Potrošaču treba konstantno pružati veću vrijednost jer se konkurentskim imitiranjem njegova percepcija o jedinstvenosti oslabljuje. U takvoj situaciji je neophodno da poduzeće ima kvalitetno implementiranu strategiju koja sadrži i upute kako osigurati održivost u takvom turbulentnom okružju.

Teorijski dio rada predstavio je ključne koncepte i pojmove koji su vrlo bitni u stvaranju percepcijskog monopola, situacije u kojoj poduzeće uživa brojne prednosti na temeljenu jedinstvene pozicije na tržištu. Za cilj je imao omogućiti shvaćanje načina na koji poduzeće može ostvariti održivu konkurentsku prednost. Bitno je naglasiti kako predstavljani koncept percepcijskog monopola bazira svoje djelovanje na temelju činjenice da je potrošač vrlo subjektivan i iracionalan te da se marketinški pristup kreiranju ponude mora temeljiti na pružanju jedinstvene vrijednosti koja se ostvaruje kroz odnos sa potrošačem na temelju čega se stvara percepcija. Kao što ljudi imaju osobu koja im je najdraža u nečemu, primjerice kada žena svog muškarca zbog određenih razloga voli više od svih ostalih te ne ramišlja o konkurenciji, tako i percepcijski monopol predstavlja mogućnost poduzećima da stvore sličan odnos sa svojim potrošačima.

Nakon teorijskog okvira, rad predstavlja provedeno istraživanje koje je za cilj imalo ustanoviti postoji li situacija značajne diferencijacije na bankarskom tržištu u Republici Hrvatskoj. Rezultati su pokazali kako stručnjaci u toj industriji unatoč tome što smatraju da je diferencijacija bitna ne uspijevaju u tom nastojanju. Kroz analizu njihovih obrazaca ponašanja utvrđena su glavna ograničenja u stvaranju percepcijskog monopola – nerazlikovanje strategije i taktike, zaglavljenje u sredini, prekasno uključivanje u proces donošenja odluke o kupovini, statičan pristup upravljanju korisničkim iskustvom, nemogućnost iskorištavanja cjenovne (ne)osjetljivosti, te u konačnici državne regulative.

Dok jedan dio ograničenja leži u samom djelovanju stručnjaka, jedan dio leži i u državnim regulativama koje izvana utječu na banke. Za očekivati je da će se bankarska industrija početi mijenjati s obzirom na pojavu novog oblike konkurencije, odnosno fintech startupova koji su došli na tržište sa drugačijim poslovnim modelom i fokusom. Njihova pozicija gdje nisu toliko nadležni državnoj regulativi daje im prednost, ali njihova najveća prednost je u pružanju jednostavnog i različitog korisničkog iskustva te privlačenje nižim cijenama. S obzirom da se radi o promjenama, teško je predvidjeti kako će tržišna utakmica u budućnosti izgledati i koja pravila će morati ili ne morati pratiti poduzeća koja će željeti nuditi usluge bankarstva potrošačima.

Zaključno, preporuča se bankama da stavljaju veći naglasak na korisničko iskustvo kako bi u konačnici mogli ostvarivati više profite. Testiranje određenih pretpostavki koje su ispitanici u

istraživanju naveli, a koje mogu značiti više profite te uspješnu diferencijaciju i više je nego potrebno. Neka od ograničenja zahtijevaju promjene od samog vrha banaka kako bi se promjene mogle kvalitetno integrirati u cijelu kulturu i sustav banke. Za početak, potrebno je (re)definirati strategiju banke, a nakon toga mapirati korisničko putovanje kako bi se utvrdili temelji za stvaranje značajne diferencijacije, odnosno percepcijskog monopola u konačnici.

LITERATURA

1. Ahmed, P. K., Hardaker, G., & Carpenter, M. (1996). Integrated flexibility—Key to competition in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 29(4), 562–571.
2. Andajani, E. (2015). Understanding Customer Experience Management in Retailing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 629–633.
3. Baack, D. W., & Boggs, D. J. (2008). The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 3(2), 125–139.
4. Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184–206
5. Bankmycell, dostupno na <https://www.bankmycell.com/blog/how-much-do-iphones-cost-to-make>, otvoreno 17.09.2019.
6. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
7. Barrena, R., & Sánchez, M. (2009). Using emotional benefits as a differentiation strategy in saturated markets. *Psychology and Marketing*, 26(11), 1002–1030
8. Bengtsson, A., Bardhi, F., & Venkatraman, M. (2010). How global brands travel with consumers. *International Marketing Review*, 27(5), 519–540
9. Bitner, M. J., Ostrom, A., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
10. Bowman, C. & Faulkner, D. (1997), *Competitive and Corporate Strategy*, London: Irwin
11. Carpenter, G. S. (1989). Perceptual Position and Competitive Brand Strategy in a Two-Dimensional, Two-Brand Market. *Management Science*, 35(9), 1029–1044.
12. Carpenter, G.S. (1989) Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage, *Journal of Marketing Research*, 26(3), 285–298
13. Carroll, J.D., & P.E. Green. 1997. Psychometric Methods in Marketing Research: Part II, Multidimensional Scaling. *Journal of Marketing Research* 34 (2): 193–204
14. Chan, R. Y., & Wong, Y. (1999). Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center. *International Business Review*, 8(5-6), 561–590
15. Christensen, C.M. & Bower, J.L. (1996). Customer power, strategic investment and the failure of leading firms, *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218
16. D. Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896
17. Davis, S. M. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
18. Dawar, N. & Bagga, C. K. (2015). A Better Way to Map Brand Strategy, *Harvard Business Review*, 93(6), pp. 90–97
19. Desarbo, W., Degeratu, A. M., Wedel, M., & Saxton, M. K. (2001). The spatial of representation of market information. *Marketing Science*, 20(4), 426–441

20. Dess, G.G. and Davis, R.S. (1984), Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 647-488
21. Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1–10.
22. Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100.
23. Faulkner, D., & Bowman, C. (1992). Generic strategies and congruent organisational structures: Some suggestions. *European Management Journal*, 10(4), 494–500.
24. Filieri, R. (2015). From market-driving to market-driven. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 238–257
25. Forbes, Dostupno na https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank_search:starbucks, otvoreno 8.9.2019
26. Forbes.com, dostupno na <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>, otvoreno 17.09.2019.
27. Forbes.com, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#71e1911561bb>, otvoreno 17.09.2019.
28. Frank, R.H. (2007), *Microeconomics and behavior*, 7th ed, New York:McGraw-Hill
29. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
30. Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experiences - Why Selling Services Is Not Enough. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 87–96.
31. Gower, J., Groenen, P. J. F., Van de Velden, M. & Vines, K. (2010). Perceptual Maps: The Good, the Bad and the Ugly, ERIM Report Series Reference No. ERS-2010-011-MKT. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=1572196>
32. Green, R.F., Lisboa, J. & Yasin, M.M. (1993), "Porter's (1980) generic strategies in Portugal", *European Business Review*, Vol. 93 No. 2, pp. 3-10.
33. Hair, J.F., Black W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Education Limited
34. Hair, J.F., Celsi, M., Ortinau, D.J., Bush, R.P. (2016). *Essentials of Marketing Research*, 4ed., New York: McGraw-Hill Education
35. Halvorsrud, R., Kvale, K., Folstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867
36. Hassan, S., Zaleha Ahmad Nadzim, S, & Shiratuddin, N. (2015). Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 172, 262-269
37. Hlavacka, S.M., Bacharova, L., Rusnakova, V. & Wagner, R. (2001). Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals, *Journal of Management in Medicine*, 15(1), 44-66
38. Hoffman, D. L., & Franke, G. R. (1986). Correspondence Analysis - Graphical Representation of Categorical Data in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 213-227

39. Huang, J., Newell, S., Poulson, B., & Galliers, R. D. (2007). Creating value from a commodity process: a case study of a call center. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 396–413.
40. Janiszewska, K., Insch, A. (2012) The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities, *Journal of International Studies*, 5(1), 9-19.
41. Jaworski, B., Kohli, A., & Sahay, A. (2000). Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54
42. Johan Lanseng, E., & Erling Olsen, L. (2012). Brand alliances: the role of brand concept consistency. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1108–1126.
43. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291
44. Kesić, T. (1999). *Ponašanje potrošača*, Zagreb: Adeco
45. Kharub, M., & Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review*, 27(2), 132–160.
46. Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2018). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, in press
47. Kharub, M., Sharma, R.K. (2016). Investigating the role of Porter diamond determinants for competitiveness in MSMEs, *International Journal for Quality Research*, 10(3) 471-486
48. Kim, L. & Lim, Y. (1998). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 802-27
49. Klaus, P. & Maklan, S. (2012) EXQ: A Multiple-item Scale for. Assessing Service Experience, *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33
50. Koetz, C. (2019), Managing the customer experience: a beauty retailer deploys all tactics, *Journal of Business Strategy*, 40(1), 10-17
51. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-19
52. Kotler, P. and Keller, K. (2006). *Marketing Management*. 12th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
53. Kotler, P. and Keller, K. (2015). *Marketing Management*. 15th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
54. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*. 10th Edition, New Jersey: Pearson-Prentice Hall
55. Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, 10th Edition, New York: Person Prentice Hall, Upper Saddle River.
56. Kumar, N., Scheer, L., & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129–142.
57. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.

58. Lamb, C.W., Hair, J.F., McDaniel, C., (2016) *MKTG10 – Principles of Marketing*, Boston: Cengage Learning
59. Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96
60. Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation — of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83 – 91
61. Li, J. & Yu, H. (2013). An innovative marketing model based on AIDA: A Case from E-bank Campus-marketing by China Construction Bank. *iBusiness*, 5, 47-51
62. Lozić, J. (2017). Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: Prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 1-2, 71-96
63. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116 – 126
64. Michaelson, D. and Stacks, D.W. (2011), “Standardization in public relations measurement and evaluation”, *Public Relations Journal*, 5(2), 1-22.
65. Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter’s “Generic Strategies.” *Academy of Management Review*, 13(3), 390–400.
66. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35
67. Net Marketshare, dostupno na <https://bit.ly/2klVhNr>, otvoreno 17.09.2019.
68. O'Connor, D. E. (2004) *The Basics of Economics*. Westport, CT: Greenwood Press
69. Pashootanizadeh, M. and Khalilian, S. (2018), "Application of the AIDA model", *Information and Learning Sciences*, 119(11), 635-651
70. Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences, *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334.
71. Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorin, J. F. & Claver-Cortes, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and ‘Stuck-in-The-Middle’ Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, 20(4), pp. 508-523
72. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76 (4), 97-105.
73. Pogorzelski, J. (2018), *Prelims*, Managing Brands in 4D, Emerald Publishing Limited
74. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
75. Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78.
76. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
77. Porter, M.E. (2001) Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3): 62–78, 164
78. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93, 137.
79. Poulson, B. (2002) *An examination of the logic applied to commodity business processes adoption: a case study approach*. PhD thesis, University of Warwick.
80. Previšić, J., Ozrećić Došen, Đ. (2007) *Osnove marketinga*, Zagreb: Adverta, str. 112.

81. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., (2004). *Marketing*. 2.izmijenjeno i dopunjeno izd., Zagreb:Adverta
82. Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27–45.
83. Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98
84. Renko, N. (2005). *Strategije marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak
85. Ries, A. & Trout, J. (1982). *Positioning: the Battle for Your Mind*, New York: Warner Books
86. Saad, G., Gill, T. (2000). Applications of Evolutionary Psychology in Marketing, *Psychology & Marketing*, 17(12), 1005-1034
87. Samuelson, P. and Nordhaus, W. (2009). *Economics*. 19th Edition, New York: McGraw-Hill
88. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53–67.
89. Schwarz, G., & Tversky, A. (1980). On the reciprocity of proximity relations. *Journal of Mathematical Psychology*, 22(3), 157–175.
90. Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73
91. Slater, S.F. & Olson, E.M. (2001). “Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis”, *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067
92. Stankevich, A., (2017). Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 2(6), 7-14.
93. Statista.com, dostupno na <https://www.statista.com/statistics/216459/global-market-share-of-apple-iphone/>, otvoreno 17.09.2019.
94. Steffire, Volney J. (1969), *Market Structure Studies: New Products for Old Markets and New Markets (Foreign) for Old Products*, in Application of the Sciences in Marketing, F. M. Bass, C. W. King, and E. A. Pessimer, eds. New York: John Wiley & Sons, 251-68.
95. Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19
96. Stewart T. A., 1997. *Intellectual Capital: The new wealth of Organisations*. New
97. Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256–273.
98. Tallon, P. P. (2008). Stuck in the Middle: Overcoming Strategic Complexity through IT Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9(4), 1–9
99. Tălpău, A. & Boşcor, D. (2011) Customer-oriented marketing - a strategy that guarantees success: Starbucks and Mcdonalds, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 4(53), No.1, 51-58
100. Techwalls, dostupno na <https://www.techwalls.com/production-costs-of-smartphones/>, otvoreno 17.09.2019.

101. Tegarden, D. P. (1999). Business information visualization. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(4), 1-37
102. Thampapillai, D. J. (2010). Perfect competition and sustainability: a brief note. *International Journal of Social Economics*, 37(5), 384–390.
103. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2003). *Strategic Management: Concept and Cases*, New York: McGraw-Hill Higher Education
104. Thompson, P. (2012). The Relationship between Unit Cost and Cumulative Quantity and the Evidence for Organizational Learning-by-Doing. *Journal of Economic Perspectives*, 26(3), 203–224.
105. Tversky, A., & Hutchinson, J. W. (1986). Nearest neighbor analysis of psychological spaces. *Psychological Review*, 93(1), 3–22.
106. Varadarajan, R. (2009). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.
107. Varian, H. R. (1989). Chapter 10: Price discrimination. *Handbook of Industrial Organization*, Volume 1, 597–654.
108. Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larreche, J. C. (1996). *Marketing strategy: Planning and implementation*. Chicago, IL:Irwin
109. Wind, Y. (1978). Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, 15(3), 317-337
110. Wright, P. (1987). “A refinement of Porter’s strategies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 93-101
111. Wright, T. P. (1936). Factors Affecting the Cost of Airplanes. *Journal of the Aeronautical Sciences*, 3(4), 122–128.
112. Ycharts.com, dostupno na https://ycharts.com/companies/AAPL/market_cap, otvoreno 17.09.2019.
York: Doubleday.
113. Yuan, J-Y., Wang, M., Yuan, X-M. (2016). Analysis for Cost Leadership Strategy and Core Competitiveness Points of IKEA CO.. *DEStech Transactions on Economics and Management* dostupno na <http://dpi-proceedings.com/index.php/dtem/article/view/4157/3797>, otvoreno 01.09.2019.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Odnos privlačnosti segmenta i snage tvrtke

Tablica 2. Razlike između ključnih kompetencija i commodity procesa

Tablica 3. Ograničenja pri stvaranju percepcijskog monopola

POPIS PRIKAZA

Prikaz 1. Generičke strategije M. Portera

Prikaz 2. Odnos operativne efikasnosti i strateškog pozicioniranja

Prikaz 3. Odnos izvora i mjerljivosti vrijednosti

Prikaz 4. Lanac vrijednosti

Prikaz 5. Razlike između stvarne i percipirane vrijednosti potrošača

Prikaz 6. Percepcijska mapa

Prikaz 7. Percepcijska mapa

Prikaz 8. Idealna točka na percepcijskoj mapi

Prikaz 9. Percepcijska mapa s idealnim točkama pogodnim za segmentiranje

Prikaz 10. Preferencije potrošača prilikom stvaranja nove kategorije proizvoda

Prikaz 11. Preferencije potrošača pod utjecajem pionira nakon novostvorene kategorije proizvoda

Prikaz 12. Krivulja potražnje u slučaju savršene konkurencije

Prikaz 13. Krivulja potražnje na tržištu nesavršene konkurencije

Prikaz 14. Tržišni udio operativnih sustava na računalima 08/2019

Prikaz 15. Koncept ukupnog proizvoda

Prikaz 16. Proces donošenja odluke o kupovini

Prikaz 17. Proces spoznaje potrebe

Prikaz 18. Uzastopni skupova uključeni u proces donošenja odluke o kupovini

Prikaz 19. Koraci između vrednovanja alternativa i kupovine

Prikaz 20. Procesi vrednovanja kupovine

Prikaz 21. AIDA model

Prikaz 22. *Service blueprint* komponente

Prikaz 23. Osnovni elementi tržišne orijentacije

Prikaz 24. Dva oblika tržišne orijentacije

Prikaz 25. Razvoj ekonomske vrijednosti

Prikaz 26. Razvoj ekonomske vrijednosti u sklopu proizvodnje kave

Prikaz 27. Struktura istraživanja

PRILOZI

Prilog 1. Podsjetnik za intervju

BANKA

1. Mislite li da je potrebno biti različit na tržištu, odnosno pružati diferenciranu ponudu da bi banka uspjela?
2. Da li je banka u kojoj radite drugačija od drugih?
 - a. Ako nije
 - i. Postoji li banka koja je drugačija?
 1. Po čemu je ona drugačija? Što je glavni izvor?
 - b. Ako je
 - i. Što je glavni izvor i zašto?
 1. Na što se stavlja naglasak prilikom stvaranju diferencirane proizvoda? Postoji li neka stvar prema kojoj se prilagođava cijela ponuda?
3. Procesi vezani za „customer journey“ u kompaniji
 - a. Kako je strukturiran odjel marketinga u banci/odjel koji je fokusiran na iskustvo potrošača?
 - b. U koje dijelove lanca vrijednosti se marketing upliće pri stvaranju ponude/vrijednosti za potrošača? Koliku slobodu ima u upravljanju iskustvom potrošača?
 - i. U odjelu razvoja proizvoda, koji je stupanj kooperacije s CX odjelom?
 - ii. U kojoj mjeri podružnice banaka imaju slobodu u stvaranju ponuda i kreaciji korisničkog iskustva?
 - c. Na koji način se mjeri iskustvo potrošača?
 - i. Na koji način se pristupa rješavanju određenih problema koji se utvrde da postoje kod potrošača?
 - d. Na koje načine predviđate i utvrđujete promjene koje se dešavaju na tržištu?
 - e. Koji dio korisničkog putovanja korisnika vam je najbitniji? Zašto?
 - f. Kako se tržište segmentira?
 - g. Gradi li se iskustvo potrošača prema proizvodu, segmentu ili procesu?
 - h. Za koje procese u banci bi rekli da su sterilni, odnosno da nisu uopće bitni za korisnika?
 - i. Koliko vas država ograničava u poslovanju?

KONKURENCIJA

1. Koliko je važno imitirati tržišne ponude?
2. Na koji način osiguravate da se najbolje prakse od konkurencije kopiraju? Zašto?
3. U kojim aktivnostima smatrate da konkurencija najviše imitira vaše poteze?
4. Pri određivanju uvjeta ponude koju ima relativno svaka banka (primjerice zajam za kredit) - koliko utječe ponuda konkurentskih banaka?
5. U kojoj mjeri su PayPal i fintech startupovi konkurencija bankama? Na kojem tržištu posluju?

- a. (B/K/T) Što smatrate da je ključan element zbog kojeg su značajni potrošačima, a da banka to ne posjeduje?
- b. Što smatrate, na koje tržište potrošači smještaju PayPal i fintech?

TRŽIŠTE

1. U kojoj mjeri smatrate da potrošači percipiraju razlike među bankama?
2. Možete li navesti neke elemente ponude vaše banke za koje mislite da su u očima potrošača diferencirane, a koje su nediferencirane?
3. Što smatrate da je potrošačima najbitnije kod bankarskih usluga? Primjerice, kada osoba uzima kredit, što joj je prva stvar o kojoj razmišlja dok traži informacije i vrednuje alternative banaka?
4. Koliko mislite da je potrošačima bitno iskustvo pri uzimanju kredita?
5. Smatrate li da bi potrošači bili spremni platiti više ukoliko bi iskustvo kod neke banke percipirali boljim?
6. Što će najviše utjecati na budućnost iskustva potrošača po pitanju bankarskih usluga?
7. Što smatrate da je potrošačima najbitnija faza u cijelom procesu korisničkog putovanja?
8. Što mislite kako potrošači percipiraju online bankarstvo? Da li tu percipiraju PayPal kao konkurenciju bankama?

ŽIVOTOPIS KANDIDATA

Ime i prezime: **Kristijan Keleminić**

E-mail adresa: kristijan.keleminic@gmail.com

Datum rođenja: 12.10.1995

Kontakt telefon: +38599 789 7791

OBRAZOVANJE

2018- Ekonomski fakultet Zagreb, diplomski studij – smjer marketing

2014 - 2018 Ekonomski fakultet Zagreb, preddiplomski studij, smjer Poslovna ekonomija

2010 - 2010 Srednja škola jastrebarsko – Ekonomska škola

RADNO ISKUSTVO

2018 - **Institut za inovacije** – Business Development Associate

2017 - 2018 **ICERTIAS** - Market Research Analyst

2016 - 2017 **ZARA** - Operations Mangement

DODATNE INFORMACIJE

Jezici - Engleski, Njemački

Računalne vještine - Microsoft Office, Photoshop

Ostalo

- članstvo u udruzi eSTUDENT, tim marketing
- vozačka dozvola B kategorije
- položeni e-kolegiji na MIT-u i drugim sveučilištima